

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

за матеріалами ТОВ СП "НІБУЛОН", м. Миколаїв

Студента 2 курсу 2м групи
спеціальності 051 «Економіка»,
освітня програма «Агробізнес»

Бородіна Валерія
Валерійовича

Науковий керівник –
д-р. екон. наук, проф.

Терещенко Елеонора
Юріївна

Гарант освітньої програми
д-р. екон. наук, проф.

Танклевська Наталія
Станіславівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра економіки та фінансів підприємства

Освітній ступінь магістр

Спеціальність Економіка

Освітня програма Агробізнес

Затверджую

Зав. кафедри економіки та
фінансів підприємства

Г.В. Блакита

«__» _____ 20__ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Бородіна Валерія Валерійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)** Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства (за матеріалами ТОВ СП «НІБУЛОН», м. Миколаїв)

Затверджена наказом ректора від № 3275 від «06» грудня 2022 р.

2. **Строк здачі студентом закінченої роботи** 01 грудня 2023 р

3. **Цільова установка та вихідні дані до роботи**

Мета роботи – обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси управління конкурентоспроможністю, що реалізується в аграрному підприємстві ТОВ СП «Нібулон»

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичного інструментарію управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

4. **Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:**

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

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

1. Теоретичні аспекти й методологія управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.
2. Аналіз й оцінка управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон»
 - 2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства
 - 2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства
 - 2.3 Дослідження конкурентного середовища й рівня конкурентоспроможності підприємства
3. Організаційно-методичні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ СП «Нібулон»

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ СП «Нібулон»

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

6. Календарний план виконання роботи

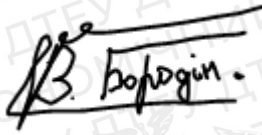
№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Затвердження теми ВКР	до 01.12.2022	до 01.12.2022
2.	Затвердження плану, отримання завдання на виконання ВКР	до 30.12.2022	до 30.12.2022
3.	Підготовка наукової статті	до 26.05.2023	до 26.05.2023
4.	Підготовка I розділу роботи ВКР	до 30.06.2023	до 30.06.2023
5.	Підготовка II розділу роботи ВКР	до 31.08.2023	до 31.08.2023
6.	Підготовка III розділу роботи ВКР	до 14.10.2023	до 14.10.2023
7.	Підготовка вступу, висновків, отримання зовнішньої рецензії з підприємства	до 24.10.2023	до 24.10.2023
8.	Здача науковому керівнику завершеної ВКР та отримання відгуку керівника	до 01.11.2023	до 01.11.2023
9.	Проходження попереднього захисту ВКР на кафедрі	20.11 - 24.11.2023	20.11 - 24.11.2023
10.	Представлення закінченої ВКР на кафедрі	до 24.11.2023	до 24.11.2023
11.	Захист ВКР у ЕК	За графіком роботи комісії	

7. Дата видачі завдання « 10 » лютого 2023 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Терещенко Е.Ю.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) Танклевська Н.С.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Бородін В.В.



В. Бородин

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1. Теоретичні аспекти й методологія управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.....	8
2. Аналіз й оцінка управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон».....	18
2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства.....	18
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	25
2.3 Дослідження конкурентного середовища й рівня конкурентоспроможності підприємства.....	31
3. Організаційно-методичні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ СП «Нібулон».....	36
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ СП «Нібулон».....	36
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	55
Висновки.....	57
Список використаних джерел.....	59
Додатки.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних ринкових умовах проблема підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства набуває особливого значення. Сьогодні значення конкуренції для розвитку економіки України неоціненно велике, тому що є найважливішою умовою підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є основою сталого розвитку їх діяльності. Посилення між аграрними підприємствами конкурентної боротьби вимагає безперервного пошуку відповідних методів управління та підвищення рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Теоретичним та практичним аспектам оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах ринку приділена значна увага у працях зарубіжних вчених: І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Книш, А. Літл, М. Мак-Дональд, Р. Майлз, М. Портер, Е. Райс, Дж. О Шонессі. Заслужують на увагу щодо визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємств праці вітчизняних науковців: Балабанової Л.В., Войтко С.В., Герасимчука В.Г., Корогодової О.О., Кухарука А.Д., Охріменка О.О., Скоробогатової Н.Є. та інших. Характерною рисою даної роботи є особлива наукова новизна, адже дослідження проводились під час війни в Україні, що викликала велику невизначеність та глибоку кризу на ринку агробізнесу. Попри незмінну актуальність досліджуваного питання, криза змусила подивитись на звичні процеси з іншого боку й переоцінити значимість багатьох аспектів. Варто також відзначити, що сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні

конкурентоспроможності підприємства.

Мета дослідження випускної кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, реалізація якого дозволить забезпечити його стійкий, динамічний та збалансований розвиток.

Для досягнення мети поставлені такі **завдання дослідження**:

- дослідити теоретичні аспекти та методологію управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;
- охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ТОВ СП «Нібулон»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ СП «Нібулон» ;
- дослідити конкурентного середовища й рівня конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ СП «Нібулон»;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю, що реалізується в аграрному підприємстві ТОВ СП «Нібулон»

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичного інструментарію управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

В процесі виконання роботи були застосовані загальнонаукові **методи дослідження**: методи (вибіркового спостереження, порівняльного та техніко-економічного аналізу, групування, графічного аналізу – для наочного відображення матеріалів аналітичного дослідження; а методи: SWOT–аналізу, PEST–аналізу, бенчмаркінгу, бального методу) – для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційне забезпечення результатів дослідження. Інформаційною базою є законодавчі акти, праці вітчизняних та зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики, періодична економічна література, дані дослід

жуваного аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» за останні роки, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Практична значимість отриманих результатів, полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» з урахуванням сучасних умов.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, Основний текст роботи становить 64 сторінок, в т.ч. 19 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел з 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ Й МЕТОЛОГІЯ УПРВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність - це здатність аграрного підприємства стати кращими за своїх головних конкурентів у конкретних умовах ринку. Конкурентоспроможність визначається також аспектом підприємства, що визначає її здатність до конкуруванню з аналогічними підприємствами та їх можливість конкурувати загалом, щоб мати переваги перед іншими підприємствами тієї ж сфери бізнесу.

Комерційний успіх визначається здатністю аграрного підприємства постачати на ринок продукти та послуги, які найкраще відповідають запитам споживачів, тому аграрні підприємства повинні приділяти пильну увагу таким областям, як покращення своєї здатності до постійної конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність - це філософія роботи аграрного підприємства в сучасних ринкових умовах, яка орієнтована на:

- 1) поінформованість про тенденції та потреби споживачів;
- 2) поточні умови та тенденції ринкового розвитку;
- 3) навколишнього середовища та його тренди;
- 4) тенденції та поведінка основних конкурентів.

На сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства» наведено в табл. 1.1 (Додаток А), але не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

Отже, аналізуючи дані з табл. 1.1 можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід’ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, тощо;
- в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв’язаними, але не тотожними.

На думку закордонних дослідників, конкурентоспроможність підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхній рівень – частка ринку – безпосередньо залежить від досягнутій конкурентоспроможності продукції, другий рівень визначає її потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий – якість управління, останній, п’ятий рівень, – характеризує досягнуті економічні результати.

М. Портер визначає такі конкурентні переваги підприємства:

- приналежність підприємства до певної галузі;
- використання конкурентних стратегій;
- ланцюжок створення вартості продукції (картина витрат, потенційні джерела диференціації) [5, с.44].

Джерелами формування конкурентних переваг підприємства є: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нових видів продукції чи інших інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін підприємством, високий рівень соціальної відповідальності [6, с.67].

Отже, для підприємств, що функціонують сьогодні, безумовно, важливим є використання конкурентних стратегій і чітке формування ланцюжка вартості продукції, але всі ці фактори не функціонують самі по собі, без персоналу. Належність підприємства до певної галузі також не може бути фактором конкурентної переваги. Чим успішніше розвивається галузь, тим конкуренція всередині галузі вище.

При трактуванні терміну «конкурентоспроможність» сам термін «конкуренція» багатьма авторами визначається як «фінансове суперництво». Переваги перед іншими аграрного підприємства, які виробляють аналогічну продукцію - і є конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Конкурентоспроможність аграрного підприємства можна оцінити, порівнюючи її з аналогічними підприємствами тієї ж галузі або підприємствами, що виробляють схожі продукти (послуги) на національному та світовому рівні [5, с.47].

Суть конкуренції полягає у постійному пошуку, який пропонує покупцям та продавцям найкращі умови. Конкурентоспроможність означає випередження конкурентів у привабливості пропозиції, прагнення бути на крок попереду. У ринковій економіці наявність конкурента створює елемент конкурентної боротьби: продавці борються за те, щоб конкретний клієнт став постійним, його

задоволеність продукцією неухильно підвищувалася. Дотримуючись законів конкуренції, аграрні підприємства змушені діяти таким чином:

- організувати управління та взаємодію з постачальниками ресурсів;
- перейти до якомога ефективніших виробничих технологій;
- створити умови, що сприятимуть технічному прогресу та суспільному розвитку.

Конкуренція – це основний спосіб покращення економічної ефективності. Конкуренція є цивілізованою формою боротьби за лідируючі позиції на ринку, технологічне розвиток, а також є потужним способом стимулювання співробітників та трудового колективу аграрного підприємства [16, с.62].

У сучасній економічній ситуації розвиток конкурентоспроможності бізнесу є однією з найважливіших умов ефективного провадження діяльності у аграрній галузі [16, с.62].

Для отримання позитивних результатів керівництву аграрного підприємства необхідно прагнути точної оцінки можливостей аграрного підприємства. Високий рівень конкурентоспроможності є основною метою більшості організацій і тому може вважатися одним із найважливіших факторів економічного успіху аграрного підприємства. Висока якість досягається не просто майстерністю управління, а й залежить від конкурентоспроможності продукції, тобто її переваги над продукцією конкурентів.

В економічній літературі пропонується кілька способів визначення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства, виділимо кілька основних методів (див. табл.1.2 Додаток Б) [8,с .66].

Отже, вибір методу оцінки конкурентоспроможності повинні враховувати потреби, можливості та побажання самого аграрного підприємства.

Отже, ми узагальнимо класифікацію основних підходів до оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств: матричні методи (засновані на оцінці продуктового портфеля підприємства); продуктові методи (засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства); операційні методи (засновані на оцінці різних компонентів операційної діяльності підприємства);

динамічні методи (засновані на оцінці основних економічних показників підприємства у динаміці).

Аграрне підприємство повинно мати певні конкурентні переваги, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність. Забезпечення конкурентоспроможності - це важлива проблема, вирішення якої пов'язане з удосконаленням розробки, виготовлення, продажу та технічного обслуговування продукції, тобто. із здійсненням цілеспрямованої діяльності щодо встановлення, формування та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності на всіх етапах життєвого циклу продукції [17, с.40].

Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства - це система впливу суб'єкта управління, тобто. власників чи менеджерів вищої ланки, на об'єкт, саме конкурентоспроможність, метою якого є забезпечення переходу характеристик об'єкта в бажаний стан [8, с.38].

Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є основним завданням функціонування будь-якого аграрного підприємства. Цілі управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства [2, с.58]:

- підвищення якості;
- зниження витрат виробництва;
- підвищення економічності;
- стимулювання маркетингових зусиль.

Розглянемо модель управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства (див. табл.1.3)

Таблиця 1.3

Модель управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	
Вхід	Ресурси: трудові, фінансові, природні, матеріальні, інформаційні

Суб'єкт управління конкурентоспроможністю	власників чи менеджерів вищої ланки
Мета	Створення конкурентних переваг, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
Об'єкт управління конкурентоспроможністю	Товар/послуга, організаційна структура управління, інформаційні
Методи та інструменти	Стратегії, маркетингові дослідження, позиціонування, управління асортиментом та ін.
Вихід	Створення конструктивних переваг, зміцнення конкурентної позиції, прибутковість, рентабельність підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [14, с.60]

Для досягнення конкурентоспроможності аграрного підприємства необхідно [14, с.58]:

1) забезпечити конкурентоспроможність товару чи послуги у цільових сегментах ринку. Під конкурентоспроможністю товару/послуги мається на увазі властивість товару/послуги, на основі якого він перевершує за якісними та ціновими характеристиками аналоги в конкретному сегменті ринку без шкоди для виробника;

2) підняти потенціал конкурентоспроможності підприємства, отже, та її підрозділів, рівня вище, ніж в конкурентів. Цей показник характеризує можливість успішної роботи підприємства у майбутньому [2, с.58].

Для забезпечення конкурентоспроможності аграрне підприємство має мати певний набір внутрішніх конкурентних переваг. Кількісну оцінку факторів можливо представити:

- конкурентоспроможність с/г продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність маркетингової діяльності;
- рентабельність продажів;
- імідж підприємства;
- ефективність управління.

Для того щоб регулювати конкурентоспроможність, необхідно проводити порівняльну оцінку діяльності досліджуваного аграрного підприємства та підприємств-конкурентів. При порівняльній оцінці ефективності маркетингової діяльності підприємств-конкурентів можна використовувати такі критерії,

згруповані за елементами комплексу маркетингу аграрного підприємства [20, с.50]:

1. Продукт/послуга: марка, різноманітність номенклатури, інтегральний показник рівня якості продукту/послуги, якість упаковки, рівень передпродажної підготовки, рівень обслуговування, ринкова частка.
2. Ціна: рівень цін, гнучкість цінової політики, призначення ціни нові товари.
3. Розподіл продукту/послуги: обсяг реалізації за різними каналами збуту, чисельний склад співробітників збутових служб і торгових агентів, рівень їх кваліфікації, ефективність роботи каналів збуту (співвідношення обсягу реалізації з витратами на створення та функціонування окремих каналів збуту)
4. Просування продукту/послуги (рівень рекламної діяльності) оцінюється за такими показниками: бюджет рекламної діяльності, види реклами, використовувані ЗМІ, характеристика окремих напрямів рекламних кампаній, рівень і методи стимулювання збуту (окремо для працівників збутових служб підприємства, торгових організацій та споживачів), використання персонального продажу [20, с.50].

Розглянемо один із підходів до управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Інтегральна оцінка поточного стану конкурентоспроможності аграрного підприємства:

1. Визначення поточних проблем (аналіз слабких сторін і зіставлення їх з відповідними показниками у конкурентів).
2. Постановка цілей розвитку кожного із виявлених компонентів.
3. Визначення альтернативних шляхів розвитку конкурентоспроможності, їх аналіз та вибір найбільш оптимального.
4. Визначення методів впливу з метою проведення необхідних змін.
5. Пошук джерел покриття розриву між бажаним та поточним станом конкурентоспроможності.
6. Складання та проведення комплексної програми організаційних перетворень.

7. Розвиток потенціалу конкурентоспроможності підприємства [30, с.63].

Отже, що управління конкурентоспроможністю - одне з найважливіших складових функціонування аграрного підприємства.

Таким чином, для підтримки, управління та підвищення конкурентоспроможності необхідно постійно слідкувати за факторами, що впливають на неї (конкурентоспроможність послуги, фінансовий стан підприємства, імідж, ступінь задоволеності клієнта та багато іншого).

Конкурентоспроможність аграрного підприємства один із ключових напрямів ефективного функціонування, що дозволяє міцно займати свій сегмент ринку та утримувати свої позиції [30, с.63].

Забезпечення конкурентоспроможності є процес функціонування підприємства, куди залучені все структурні підрозділи, весь персонал, вся ресурсна база аграрного підприємства та її матеріально-технічне оснащення. У зв'язку з цим важливою передумовою підтримки конкурентоспроможності підприємства є наявність ефективної системи управління. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства наведено на рис. 1.1 [21, с.60].

1.1 [21, с.60].

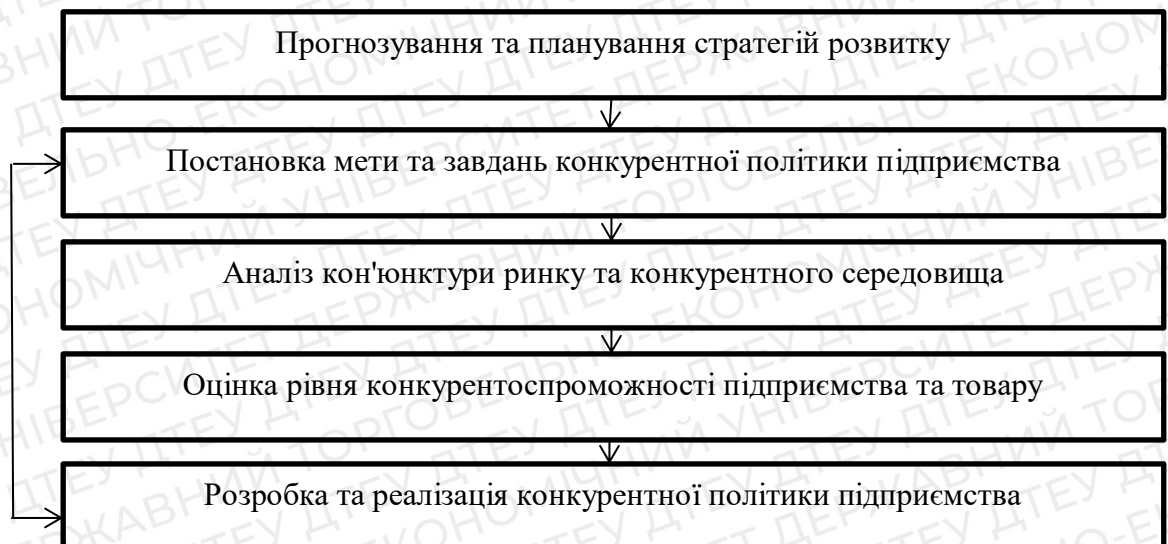




Рис. 1.1 Процес управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [21, с.60]

Отже, здійснюючи процес управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства відбувається раціоналізація всіх бізнес-процесів, з метою підвищення ефективності функціонування та досягнення найвищих результатів діяльності аграрного підприємства. Можливо виділити різні методи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, застосування яких призводить до сталої та ефективної діяльності.

Диференціація як метод управління конкурентоспроможністю підприємства. Диференціація передбачає наявність у товарі чи послугі таких властивостей та ознак, що дають підприємству конкурентну перевагу перед конкурентами. Вона допомагає знизити рівень конкуренції з боку аналогічних товарів та послуг, виділяючи його з безлічі інших. Споживач віддає перевагу найбільш привабливому та незвичайному товару/послугі, внаслідок чого, як правило, збільшується споживчий сегмент та збільшується прибуток підприємства [4, с.50].

Якість с/г продукції як метод управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. При придбанні с/г продукції їх якість для споживача завжди була і залишається на першому місці. Функція контролю за якістю є основою управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. При виборі з аналогічних товарів/послуг споживач завжди віддає перевагу тому підприємству, чия продукція відрізняється відповідною якістю.

Політика низьких цін є сильним способом управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Зниження ціни, зазвичай, досягається у вигляді зниження витрат за с/г продукцію, що виробляється. Однак аграрного

підприємство має прагнути до оптимального співвідношення ціни якості, що подвійно дає захист підприємству від конкурентів зберігаючи своїх та залучаючи нових споживачів [3, с.44].

Важливою передумовою ефективного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є наявність кваліфікованого кадрового складу. Рационалізація діяльності співробітників один із основних внутрішніх методів, застосування якого дає значні переваги за підтримки конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Управління конкурентоспроможності аграрного підприємства неможливе без проведення маркетингового дослідження, виділення свого сегменту ринку та позиціонування товару/послуги на ринку. Впровадження інновацій у діяльність аграрного підприємства та/або у виробництво с/г продукції також є одним із методів підвищення конкурентоспроможності. Пропозиція інноваційної ідеї на с/г продукції зумовлює подальший шлях розвитку аграрного підприємства [21, с.53].

Таким чином, у сучасних умовах господарювання для успішної конкурентної боротьби підприємствам аграрного бізнесу необхідно не лише оновлювати технології та технологічне обладнання, вивчати внутрішній та зовнішній ринок, проводити маркетингові дослідження, оцінювати свої можливості, слабкі сторони та вразливі місця конкурентів, а й чинити управлінський вплив на власну конкурентоспроможність та визначати її основні напрями.

Отже, для управління конкурентоспроможністю аграрним підприємствам необхідно постійно аналізувати фактори, що зумовлюють конкурентоспроможність підприємства, слабкі сторони підприємства, які знижують рівень її конкурентоспроможності, та сильні сторони, які сприяють прийняттю рішень, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності для успішного розвитку діяльності аграрного підприємства.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ Й ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «НІБУЛОН»

2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства

Підприємство засновано у грудні 1991 р. як спільне українсько-угорсько-англійське сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН» (ССГП «НІБУЛОН»), основним видом діяльності якого було виробництво та реалізація гібридного насіння кукурудзи та соняшнику зарубіжних селекцій на внутрішньому ринку України.

У 1998 р. ССП «НІБУЛОН» отримало кредит за сприяння Міжнародного банку реконструкції та розвитку в рамках програми «Проект розвитку експорту». Вперше в Україні кредит за сприяння міжнародної фінансової установи було надано безпосередньо сільгосптоваровиробнику та в максимальному розмірі - 5 млн доларів США. Кредитні кошти та власні кошти підприємства у сумі близько 9 млн доларів США було використано на придбання імпоротної сільськогосподарської техніки. Після успішного завершення програми МБРР відзначив роботу «НІБУЛОН» іменною грамотою як найуспішнішу в Україні компанію в рамках програми «Проект розвитку експорту».

На початку 2003 року підприємство змінило організаційно-правову форму на «Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН», яке стало повним правонаступником ССП «НІБУЛОН».

Засновниками ТОВ СП «Нібулон» є Вадатурський Олексій Опанасович та Вадатурський Андрій Олексійович з частками у статутному фонді підприємства 80% та 20% відповідно.

У середині 2003 р. на перевантажувальному терміналі було введено в експлуатацію потужності з прямої перевалки зерна на судна, а вже у серпні 2003 року завантажено перше судно «DS Pioneer» з експортним вантажем фуражного ячменю.

Наявність власних портових потужностей у складі перевантажувального терміналу показала інші проблеми в транспортній інфраструктурі України - застарілий парк залізничних вагонів-зерновозів та їх брак у найбільш навантажені періоди після збирання врожаю. Реальну альтернативу вирішення транспортних проблем підприємство вбачало у відродженні судноплавства внутрішніми водними шляхами України. Це дало б можливість підвищити ефективність логістичних ланцюгів транспортування збіжжя та знизити навантаження на залізничний і автотранспорт.

Протягом наступних років Група створювала логістичну інфраструктуру у складі мереж лінійних елеваторних комплексів, річкових перевантажувальних

терміналів та засобів транспортування вантажів водою - власного флоту у складі несамохідних барж, буксирів, плавкранів та допоміжних суден.

Група розвинула свою структуру до 43 підрозділів у 13 регіонах України. Мережа елеваторів налічує 12 річкових перевантажувальних терміналів та 14 лінійних елеваторних комплексів, у тому числі 3 споріднені юридичні особи: ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «АК «Врадіївський» та ТОВ «Старобільський елеватор». Створені та успішно функціонують два дочірні закордонні підприємства: «NIBULON Trading B.V.» (Нідерланди) та «NIBULON SA» (Швейцарія).

Логістичні потужності ТОВ СП «Нібулон» налічують:

- 114 одиниць сучасних вантажних автомобілів;
- 42 несамохідні баржі загальною ємністю більше 149,25 тисячі тонн, 2 плавкрани, 17 буксирів різного призначення;
- 162 вагонів-зерновозів підвищеної місткості;
- 12 річкових перевантажувальних терміналів ємністю 956,8 тис. тонн,
- 14 лінійних елеваторних комплексів ємністю більше 911,9 тис. тонн (у т.ч. споріднені юридичні особи: ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «АК «Врадіївський» та ТОВ «Старобільський елеватор»),

2021 р., який став ювілейним тридцятим роком для ТОВ СП «Нібулон», у багатотомній історії успіху Групи назавжди позначений славними рекордами, черговими досягненнями, здобутками та відкриттям нових горизонтів. В умовах світової коронавірусної кризи усі досягнуті результати є прямим свідченням того, що Група має неабиякий потенціал, а її діяльність є стійкою навіть у надскладні часи.

Увесь 2021 рік ТОВ СП «Нібулон» системно та наполегливо працював, й робив це не просто безпечно, але й результативно. Вже вкотре ми надихали Україну новими рекордами у водних вантажних перевезеннях, досягненнями у суднобудуванні, агровиробництві, відкриттям нових торговельних зв'язків з іншими країнами світу, відмінною роботою нашого найсучаснішого українського флоту та підтримкою медичної галузі у боротьбі з COVID-19.

У 2021 р. судноплавна компанія «НІБУЛОН» перетнула позначку у 25 млн тонн вантажів транспортованих українськими річками за роки роботи і розвантажила українські дороги на більше 1 мільйона вантажівок. Це реальні та вражаючі результати втілення масштабного інвестиційного проекту Групи з відродження Дніпра та Південного Бугу як транспортних артерій. Щороку в «НІБУЛОНІ» роблять усе, щоб потенціал українських річок зростає.

За результатами 2020/21 маркетингового року Групою встановлено новий рекорд у транспортуванні вантажів внутрішніми водними шляхами - близько 4,3 млн тонн різноманітної продукції: зерно, метал, вугілля, будівельні матеріали, херсонські кавуни, а також великогабаритні вантажі.

А також цього року відразу два потужних самохідних плавкрана відзначили свої високі результати роботи - флагман флотилії NIBULON MAX усього за 2 роки роботи перевантажив 5 млн тонн продукції, а «Святий Миколай» досягнув позначки у 10 млн тонн відвантаженої продукції за 8 років.

Флот Групи постійно підсилюється, і уже сьогодні можливості з перевалки виключно на рейді становлять 6 млн тонн на рік, що перевершує потужності нашого морського перевантажувального терміналу в Миколаєві.

ТОВ СП «Нібулон» - лідер серед експортерів сільськогосподарської продукції з України протягом багатьох років, якому належить одна із ключових ролей у забезпеченні світової продовольчої безпеки. За свою історію ми експортували продукцію у майже 80 країн світу. Цього року завдяки ефективній роботі фахівців на нашій експортній мапі з'явилася Болгарія, куди вперше в історії Групи відвантажила продукцію - партію насіння соняшника. Також уперше в Україні відвантажено високоякісну пшеницю для Саудівської Аравії. Розпочав ТОВ СП «Нібулон» й співпрацю щодо відвантаження ріпаку з Великобританією.

Окрім іншого, Компанія небадьужа й до освіти в Україні і на її розвиток направляє значні ресурси та інвестиції. На початку грудня Компанія, як багаторічний лідер агропромислового комплексу країни, підписав договір про впровадження дуальної форми освіти з Уманським національним університетом садівництва. Тепер студентство матиме унікальну змогу пройти практичне

навчання на сучасних та потужних підприємствах ТОВ СП «Нібулон» під керівництвом найкращих фахівців галузі. Подібний досвід співпраці значно підвищить якість української освіти, підготує фахівців нового формату для аграрно-промислового комплексу та підвищить конкурентоздатність нашої молоді в умовах глобалізації.

ТОВ СП «Нібулон» продовжує демонструвати стабільно високий рівень власного виробництва Агро продукції - 360 тис. тонн валового збору сільгосппродукції. Головними результатами сезону 2021 стали рекордна врожайність озимої групи культур -46,2 ц/га та найкращий валовий збір соняшника в розмірі в розмірі 51,1 тис. тонн. Також врожай Групи завжди високої якості: 95 % зібраної пшениці становлять продовольчі партії.

У 2021 р. ТОВ СП «Нібулон» продовжив реалізацію власного масштабного комплексного проекту щодо боротьби з поширенням коронавірусної інфекції, який оперативно розгорнув ще у 2020 р., коли пандемія COVID-19 тільки набирала оберти. Після створення умов для діагностування вірусу, допомоги лікарням Миколаївщини, які рятують усіх мешканців - жителів області та міста, дорослих та дітей, черговий життєво важливий проект Компанія реалізувала у КНП Миколаївської міської ради «Міська лікарня №1» для хворих, які мають патології та/або хронічні супутні хвороби (вартість - майже 20 млн гривень). У результаті допомоги в лікарні створено сучасне обладнане усім необхідним відділення для таких пацієнтів, де лікарі у гідних європейських умовах щодень рятують людські життя.

У 2021 р., потурбувавшись про свій колектив, у ТОВ СП «Нібулон» запрацював оновлений ліцензований медичний центр, у якому наші працівники, члени їх родин та партнери компанії у будь-який час можуть отримати, окрім професійної консультації, діагностики, лікувальних маніпуляцій, долікарської допомоги, профілактику й лікування гострих та хронічних захворювань, зокрема й від наслідків коронавірусної хвороби, на сучасних та потужних апаратах у кабінетах електросвітло лікування і ультрависокочастотної терапії

Бренд «НІБУЛОН» об'єднує групу компаній у складі структурних

підрозділів ТОВ СП «Нібулон» та споріднених юридичних осіб в процесах побудови сучасного бізнесу та економічної розбудови України (див.рис.2.1 Додаток В).

У структурі Групи ТОВ СП «Нібулон» - багатогалузеве підприємство, що здійснює наступні основні напрямки діяльності:

- торгівля на зовнішньому ринку;
- сільськогосподарське виробництво;
- складська логістика через мережу річкових перевантажувальних терміналів та лінійних елеваторів;
- транспортні логістичні операції з використанням власного флоту, парку вантажних автомобілів та вагонів-зерновозів, включаючи пасажирські перевезення;
- тваринництво та м'ясо переробка.

ТОВ «Старобільський елеватор», ТОВ «Колосівський елеватор» та ТОВ «АК «Врадіївський» спеціалізуються на складській логістиці, а останній, додатково, на виробництві комбікормів для власних потреб тваринництва.

ТОВ «Комодитиз Груп» - трейдингові операції.

NIBULON Trading B.V. (Нідерланди) та NIBULON SA (Швейцарія) - здійснюють трейдингову діяльність. ТОВ «Врадіївське» - новостворене підприємство з основним напрямком діяльності - сільськогосподарське виробництво у сфері рослинництва. Дане підприємство створено Компанією в рамках загальної програми диференціації видів діяльності окремих структурних підрозділів та підвищення їх ефективності.

Загальна структура управління ТОВ СП «Нібулон» (див.рис.2.2 Додаток Д). Вищим органом управління ТОВ СП «Нібулон» є Загальні збори учасників товариства (власники). До компетенції Загальних зборів учасників товариства належать питання: визначення основних напрямків діяльності та затвердження планів і звітів про виконання; внесення змін до Статуту; затвердження результатів діяльності товариства та його дочірніх підприємств тощо.

Наглядова Рада покликана здійснювати захист прав власників, а також, у

межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, контролювати, регулювати та керувати діяльністю Виконавчого органу.

Дирекція товариства є Виконавчим органом, що здійснює оперативне керівництво товариством. Дирекція керується у своїй діяльності законодавством, Статутом товариства, внутрішніми документами, рішеннями Загальних зборів учасників та наглядової ради. Генеральний директор товариства є виконавчим органом, що здійснює керівництво його поточною діяльністю. Служба внутрішнього аудиту підпорядкована та звітує виключно власникам товариства. Хіміко-технологічна та виробничо-технологічна лабораторії підпорядковані Дирекції.

Керівники відділів, служб, відокремлених структурних підрозділів та споріднених підприємств групи ТОВ СП «Нібулон» керуються у своїй роботі відповідними посадовими інструкціями та положеннями.

З 01.07.2021р. структурний підрозділ «Суднобудівно-судноремонтний завод «Нібулон» ТОВ СП «Нібулон» виведено в окрему юридичну особу - Товариство з обмеженою відповідальністю «Суднобудівно-судноремонтний завод «Нібулон» (скорочено - ТОВ «ССЗ «Нібулон») - з метою підвищення ефективної господарської діяльності, збільшення асортименту виготовленої продукції та розширення пропозицій з надання послуг стороннім організаціям як в Україні, та і за її межами, налагодження зовнішньоекономічних зав'язків у сфері суднобудування та судноремонту. Станом на 31.12.2021 р. штатна чисельність ТОВ «ССЗ «НІБУЛОН» складала 650 працівників.

Виробничу програму з рослинництва у складі Групи реалізують ТОВ СП «Нібулон» через мережу з 20 філій та 1-ої відокремленої юридичної особи (ТОВ «Врадіївське»), засновником та єдиним учасником якої є ТОВ СП «Нібулон», розташованих у 8-ми областях України: Вінницькій, Житомирській, Луганській, Миколаївській, Сумській, Харківській, Хмельницькій та Черкаській.

Використовуючи передові агротехнології та техніку, Група стабільно забезпечує виконання комплексної технології вирощування сільгосппродукції на орендованих землях, а також надає послуги іншим господарствам з обробітку

грунту та збирання врожаю.

Для забезпечення високої якості зерна, урожайності та збереження родючості ґрунтів застосовуються сучасні комплексні мінеральні добрива, використовуються найкращі насіння та засоби захисту рослин вітчизняних і зарубіжних виробників. Постійно випробовуються інноваційні продукти й технології, завдяки яким рівень виробництва залишається стабільно високим.

Якість вирощеної продукції відповідає найсуворішим вимогам як українських, так і зарубіжних споживачів. Одним із найважливіших факторів підвищення врожайності та якості зерна є диференційоване застосування строків сівби, норм висіву і більш широке застосування стартових доз складних добрив. Кожен рік колектив Групи удосконалює свою роботу, оптимізує всі витрати та виконує технологічні операції в дуже оптимальні терміни, що дає позитивні результати. Високий рівень розвитку Групи, її постійний прогрес наочно демонструють поліпшення виробничих технологій та підвищення аграрної культури колективу.

ТОВ СП «Нібулон» успішно співпрацює із всесвітньо відомими американськими, європейськими та іншими виробниками сільгосппродукції, техніки та засобів захисту рослин. На виробничих філіях Групи ТОВ СП «Нібулон» діють машинно-тракторні станції (МТС), завданням яких є забезпечення повного циклу сільськогосподарських робіт на орендованих землях. Ефективно діють також і сервісні центри з обслуговування та ремонту техніки, кожен з яких укомплектований набором інструментів та спеціальним обладнанням, що дозволяє виконувати високоякісний ремонт обслуговування техніки. На базі підприємства ТОВ СП «Нібулон» постійно проводяться тренінги і семінари за участі іноземних спеціалістів, під час яких фахівці компанії діляться досвідом сільськогосподарського виробництва.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

На результати галузі рослинництва в Україні, (див. табл.2.1; 2.2) обсяги

виробництва та якісні показники продукції, що вирощується, як і в усьому світі, суттєвий вплив мають погодно-кліматичні умови.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва в Україні, тис. тонн

Культура	2020 рік	2021 рік	Приріст,%%
Кукурудза	30 295	42 110	+39,0%
Пшениця	24 885	32 151	+29,2%
Соняшник	13 114	16 392	+25,0%
Ячмінь	7 635	9 437	+23,6%
Соя	2 797	3 493	+24,9%
Ріпак	2 558	2 939	+14,9%
Сорго	107	173	+61,7%
Всього	81 391	106 695	+ 31,1 %

Джерело: складено автором на підставі даних ТОВ СП «Нібулон»

Протягом 2017-2019 рр. в Україні відбувалось стійке зростання обсягів виробництва основних сільгоспкультур: пшениці, ячменю, ріпаку, соняшнику, кукурудзи та сої. Проте складні погодно-кліматичні умови, що склались в Україні протягом 2020 р., мали вкрай негативний вплив на обсяги виробництва та якість збіжжя

Таблиця 2.2

Обсяг експорту з України, тис. тонн

2019рік	2020 рік	2021 рік	Приріст,%
60560	53557	53911	-11%

Джерело: складено автором на підставі даних ТОВ СП «Нібулон»

У 2021 р. Україна збільшила обсяги експорту на 0,7%, порівняно з минулим 2020 р., не сприятливим за погодно-кліматичними умовами, які призвели до значних втрат в рослинництві. Втрати врожаю 2020 р. вплинули на результати експорту з України за 1-е півріччя 2021 р. та не дозволили отримати рекордні показники експорту, не зважаючи на рекордний обсяг виробництва.

Причинами низької врожайності озимих культур у 2020 р. (пшениці, ячменю та ріпаку) (див табл. 2.3) стали наднизькі запаси продуктивної вологи на

початок вегетації та тривалий посушливий період з березня по травень 2020 р. Південні регіони України, найважливіші в операційній діяльності ТОВ СП «Нібулон», втратили майже 12,3% врожаю по ранніх культурах (пшениця, ячмінь, ріпак) та майже 32% - по пізніх культурах (кукурудза, соняшник, соя). У цілому, виробництво основних культур в Україні у 2020 р. знизилось на 12,4%, порівняно з результатами 2019 р.

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва Групи ТОВ СП «Нібулон», тонн

Культура	2020 рік	2021 рік	Приріст,%
Кукурудза	105 278	132 451	+25,8%
Пшениця	100 360	129 765	+29,3%
Соняшник	42 345	51 071	+20,6%
Ячмінь	4 426	7 147	+61,5%
Ріпак	4 301	4 565	+6,1%
Сорго	5 631	4 519	-19,7%
Соя	2 325	2 790	+20,0%
Інші культури	25 246	27 301	+8,1%
Всього	289912	359 609	+24,0%

Джерело: складено автором на підставі даних ТОВ СП «Нібулон»

Проте, сприятливі погодно-кліматичні умови 2021 р. дозволили отримати в Україні рекордний врожай за обсягами виробництва основних культур - пшениці, ячменю, ріпаку, кукурудзи, соняшнику та сої. Загальні обсяги виробництва зазначених культур у 2021 р. в Україні склали близько 107 млн тонн, що на 31% перевищує показник 2020 р.

Компанія отримала високі показники за всіма культурами, а валовий збір соняшнику у 2021 р. став найкращим за всю історію компанії. Загальний обсяг виробництва ТОВ СП «Нібулон», порівняно з результатами 2020 р. зріс на 24%, при тому, що площі збирання було скорочено на 6% порівняно з 2020 р.

Виробництвом сорго Група ТОВ СП «Нібулон» займається у філіях на сході України. У 2021 р. в східних регіонах країни спостерігалась посуха, яка мала негативний вплив на результати виробництва, утому числі, сорго.

За основними товарними культурами Група ТОВ СП «Нібулон» збільшила

виробництво, порівняно з 2020 роком, на 20,6% для соняшнику, на 25,8% для кукурудзи, на 29,3% для пшениці та на 61,5% для ячменю.

В загальних обсягах вирощеного в 2021 році врожаю переважає частка продовольчого зерна або зерна з високими параметрами якості. Високі обсяги виробництва та якості зерна врожаю 2021 року в Україні створюють всі необхідні умови для збільшення обсягів експорту.

Основним напрямком діяльності Групи ТОВ СП «Нібулон» (див. табл.2.4, 2.5) є експорт на світові ринки продукції сільськогосподарського виробництва України: пшениці, ячменю, кукурудзи, ріпаку, соняшнику, сорго та сої.

Таблиця 2.4

Обсяг експорту Групи ТОВ СП «Нібулон», тонн

Культура	2021 рік	2020 рік	Приріст,%%
1	2	3	4
Пшениця	2 511 355	1 847 603	+35,9%
Кукурудза	1 908 324	1 632 102	+16,9%
Ячмінь	919411	612819	+50,0%
Ріпак	282 205	344 529	-18,1%
Соя	11 809	18 964	-37,7%
Продовження табл.2.4			
1	2	3	4
Сорго	10 598	33 644	-68,5%
Соняшник	-	29 906	--
Всього, тонн	5 643 703	4 519 567	+ 24,9 %

Джерело: складено автором на підставі даних ТОВ СП «Нібулон»

Під впливом загальносвітових обсягів виробництва та коливань споживання відбувались відповідні зміни і в структурі експорту. ТОВ СП «Нібулон» дещо скоротив обсяги експорту олійних культур (ріпак та соя) та сорго та надала більше уваги пшениці, ячменю та кукурудзи. Соняшник було реалізовано на внутрішньому ринку України, де склались привабливі умови для його реалізації.

Таблиця 2.5

Експорт Групи за 2019-2021рр., тис. тонн

2019рік	2020 рік	2021 рік	Приріст,%
---------	----------	----------	-----------

5 285 257	4 519 567	5 643 703	+24,9%
-----------	-----------	-----------	--------

Джерело: складено автором на підставі даних ТОВ СП «Нібулон»

Рекордний врожай 2021 р. сприяв необхідним умовам для досягнення рекордного обсягу експорту за 2-е півріччя, що забезпечило загальні обсяги експорту за 2021 рік вище, ніж за 2020 р.

Збільшення обсягів як власного виробництва так і в Україні в цілому сприяло зростанню обсягів експорту. У 2021 р., порівняно з 2020 р., Група ТОВ СП «Нібулон» збільшила загальні обсяги експорту на 24,9%.

Загалом частка ТОВ СП «Нібулон» коливається в межах від 8% до 11% в загальному обсязі експорту з України. За підсумками 2021 р. Група ТОВ СП «Нібулон» посіла 2-ге місце в рейтингу експортерів з України з часткою 10,5% від загальних обсягів експорту, проти 8,4% за підсумками 2020 року.

ТОВ СП «Нібулон» успішно пройшов аудит щодо дотримання вимог європейських систем сертифікації ISCC EU та ISCC PLUS. Сертифікація ISCC свідчить про те, що продукція компанії є стійкою, її вирощування не завдає шкоди навколишньому середовищу, з дотриманням принципів соціальної відповідальності, а її обіг здійснюється із застосуванням ефективних систем управління. Це дає можливість Групі експортувати за сертифікатами ISCC EU пшеницю, кукурудзу, ріпак, соняшник, сою як сировину для виробництва біопалива у ЄС, а ячмінь за сертифікатом ISCC PLUS - на кормові потреби у ЄС.

Протягом свого існування ТОВ СП «Нібулон» налагодив ділові стосунки з постачання українського зерна майже з 80 країнами світу. Гарантією високої якості зерна, що постачається, є наявність у складі Групи перевантажувальних терміналів та елеваторів власних хіміко-технологічної (ХТЛ) та виробничо-технологічної лабораторій (ВТЛ). Таким чином, здійснюється контроль за якістю зерна, що закупається на внутрішньому ринку та/або готується до відвантаження на експорт. Протягом 2021 р., під впливом загально-світових та регіональних обсягів виробництва та споживання, відбулись певні коригування країн-отримувачів українського зерна.

З початку експорту зерна врожаю 2021 р. ТОВ СП «Нібулон» ділить перше

місце на ринку Єгипту з часткою 10% з постачання продовольчої пшениці за тендерами GASC та є беззаперечним лідером серед постачальників української пшениці. Також компанія додатково розширила географію торгівельної діяльності в регіоні Східної та Західної Африки, а також на Близькому сході, забезпечуючи поставки високоякісної пшениці та кукурудзи в такі країни, як Гана, Нігерія, Камерун, Мозамбік та Ірак.

Традиційно для експорту Групи ТОВ СП «Нібулон» є ринки Китаю та Індонезії. Китай - преміальний ринок для української кукурудзи та ячменю, а ТОВ СП «Нібулон» має усю необхідну інфраструктуру, сертифікацію та досвід для мінімізації контрактних ризиків та постачання продукції високої якості, що відповідає усім китайським вимогам по безпеці харчування та карантинного стану.

Протягом 2021 р. Група ТОВ СП «Нібулон» здійснила постачання до Китаю та Індонезії понад 37% від загальних обсягів експорту. Робота в цьому напрямку дає можливість отримувати ціну вище за ринкову в ЄС та на Близькому Сході, адже якісні вимоги у зазначених регіонах простіші і конкуренція, відповідно, вища.

ТОВ СП «Нібулон» є постійним учасником Всесвітньої продовольчої програми ООН з 2008 року. За цей час «НІБУЛОН» здійснив постачання продовольчої пшениці та сорго у кількості понад 689 тис. тонн (понад 96% становили поставки продовольчої пшениці). Країнами-отримувачами українського зерна були у різні часи: Бангладеш, Судан, Ефіопія, Палестина, Мавританія та інші.

Протягом 2021 р. ТОВ СП «Нібулон» здійснив поставки високоякісної продовольчої пшениці за Всесвітньою продовольчою програмою ООН у кількості 130 тис. тонн до Ефіопії.

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ СП «Нібулон» наведені в табл. 2.6. , розраховано на підставі фінансової звітності підприємства Додаток Е.

Таблиця 2.6

Динаміка основних економічних показників діяльності

ТОВ СП «Нібулон» за 2019-2021 рр. (тис.грн.)

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р., +/-	
	2019	2020	2021	абсол.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	1598346	2066466	2624758	+1026412	+ 64,2
Собівартість реалізованої продукції	848045	1084528	1517668	+ 669623	+ 79,0
Валовий прибуток	750301	981938	1107090	+ 356789	+ 47,6
Адміністративні витрати	75402	94578	139415	+ 64013	+ 84,9
Витрати на збут	191063	414479	566854	+ 375791	+ 196,7
Чистий прибуток	216871	231313	159642	- 57229	- 26,4

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Як свідчать дані табл.2.6, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ СП «Нібулон» склав у 2021 р. 2624,8 млн. грн., що на 64,2 % більше, ніж у 2019 р. Собівартість реалізованої продукції зросла за цей період на 79,0%. В результаті такого співвідношення темпів приросту чистого доходу та собівартості продукції валовий прибуток збільшився лише на 47,6 %. Високі темпи зростання операційних витрат привели до зменшення суми чистого прибутку, який у 2021 р. становив 159,6 млн. грн., що менше значення 2019 р. на 26,4 %.

Таким чином, аналіз основних економічних показників ТОВ СП «Нібулон» показав, що, незважаючи на зростання в останні роки сум чистого доходу та валового прибутку, підприємство має низку проблем в своїй діяльності: зменшення чистого прибутку, зниження значень показників рентабельності; відсутність власних обігових коштів.

2.3 Дослідження конкурентного середовища й рівня конкурентоспроможності підприємства

Із початком повномасштабного вторгнення в Україну ситуація в агросекторі України змінювалась дуже динамічно. Масштаби кризи постійно збільшувались, негативно впливаючи на діяльність все більшого числа сільськогосподарських угідь.

За оцінками експертів Київської Школи Економіки, найбільша частка збитків агросектору — через знищення та пошкодження сільгосптехніки, внаслідок чого оціночні втрати виробників складають понад \$4,65 млрд. Загалом внаслідок військових дій пошкоджено або зруйновано 109.6 тис. одиниць сільгосптехніки.

[45, с.1]

Другий за обсягом розділ збитків у даній сфері пов'язаний із знищенням та крадіжками виробленої продукції.

Зафіксовано понад 4 мільйони тонн знищеної та викраденої готової сільгосппродукції, а загальна вартість цих збитків оцінюється у \$1.87 мільярда.

Також великі втрати зазнала інфраструктура для зберігання виробленої сільськогосподарської продукції. Загальна місткість зруйнованих зерносховищ становить 8.2 мільйона тонн виробленої продукції, а пошкоджених зерносховищ — 3.25 мільйона тонн потужностей для одночасного зберігання.

Вартість відновлення пошкоджених потужностей оцінюється в \$1.33 мільярда.

[45, с.1]

Оцінка втрат агросектору та сільськогосподарської інфраструктури включає такі втрати:

- с\г техніки, елеваторів та інших зерносховищ,
- тваринництва від загибелі та забою тварин через неможливість їхнього утримання,
- виробників багаторічних культур через пошкодження насаджень,
- бджільництва,
- факторів виробництва та готової продукції через їх пошкодження та крадіжки. [45, с.1]

Варто однак зазначити, що визначення величини збитків, що поніс агросектор України є завданням неможливим до завершення військового конфлікту. Воєнні дії створюють невизначеність та ускладнюють аналіз втрат, й залежно від тривалості війни та територіальних змін, реальні збитки можуть

перевищити

початкові

прогнози.

Для повнішої оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» необхідно провести аналіз зовнішнього середовища підприємства. Аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» було проведено на основі методу PEST-аналізу, мета якого полягає у відслідковуванні змін макросередовища та виявлення тенденцій, які не підконтрольні підприємству, але які впливають на результати діяльності [8, с.45].

Було проведено оцінку факторів із єдиною метою виявлення факторів, які найбільш впливають на діяльність підприємства ТОВ СП «Нібулон» (див. табл.2.7)

Таблиця 2.7

Експертна оцінка ступеня впливу факторів макросередовища на діяльність аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон»

№	Фактори	Експертна оцінка					Середня оцінка
		E1	E2	E3	E4	E5	
Політичні фактори							
1	Політична стабільність	4	5	4	5	5	4,6
2	Посилення податкового законодавства	5	5	5	5	5	5
3	Державна підтримка агробізнесу	5	5	5	5	5	5
4	Державне регулювання конкуренції	4	4	4	5	4	4,2
Економічні фактори							
5	Погіршення ситуації у залежних галузях	4	5	4	5	5	4,6
6	Нові ринки збуту	5	5	5	5	5	5
7	Підвищення вартості матеріальних ресурсів	5	5	5	5	5	5
8	Зниження купівельної здібності населення	4	4	4	4	4	4
Продовження табл.2.7							
Соціальні фактори							
9	Зростання рівня	3	3	3	3	3	3
10	Підвищення вимог до продукції	4	3	4	5	3	3,8
11	Зниження рівня життя	5	4	4	4	4	4,2
12	Зміна смаків та переваг споживачів	5	5	4	5	4	4,6
Технологічні фактори							
13	Зміна у ключових технологіях	5	4	5	5	4	4,6
14	Підвищення впливу Інтернету на розвиток ринку	5	5	4	5	5	4,8

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Ступінь їх впливу оцінювалася за п'ятибальною шкалою:

- 1 - мінімальний вплив (будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність підприємства),
- 2 - малий вплив (найсуттєвіша зміна фактору впливає на діяльність),
- 3 - середній вплив (суттєва зміна впливає на діяльність),
- 4 - високий вплив (найменше істотна зміна впливає на діяльність),
- 5 - максимальний вплив (будь-яка зміна впливає на діяльність підприємства).

Далі визначимо ймовірність впливу факторів макросередовища на аграрне підприємство ТОВ СП «Нібулон» (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Експертна оцінка ймовірності впливу факторів макросередовища на діяльність аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон»

Фактори	Напрямок впливу	Експертна оцінка					Середня оцінка
		E1	E2	E3	E4	E5	
Політичні фактори							
Політична стабільність	плюс	3	3	3	3	3	3
Посилення податкового законодавства	мінус	3	4	3	4	3	3,4
Державна підтримка агробізнесу	плюс	5	4	5	5	4	4,6
Державне регулювання конкуренції	плюс	3	3	4	3	4	3,4
Економічні фактори							
Погіршення ситуації у залежних галузях	мінус	5	4	3	5	4	4,2
Нові ринки збуту	плюс	5	5	5	5	5	5
Підвищення вартості матеріальних ресурсів	мінус	5	5	5	5	5	5
Зниження купівельної здібності населення	мінус	4	5	5	4	5	4,6
Продовження табл.2.8							
Соціальні фактори							
Зростання рівня	плюс	4	4	5	4	4	4,2
Підвищення вимог до продукції	плюс	4	3	4	4	4	3,8
Зниження рівня життя	мінус	5	5	4	5	5	4,8
Зміна смаків та переваг споживачів	мінус	3	3	4	3	3	3,2
Технологічні фактори							
Зміна у ключових технологіях	плюс	3	4	3	4	3	3,4
Підвищення впливу Інтернету на розвиток ринку	плюс	5	5	5	5	4	4,8

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Оцінка проводилася також за п'ятибальною шкалою:

- 1 - мінімальна ймовірність впливу фактору,
- 2 - мала ймовірність впливу,
- 3 - середня ймовірність впливу,
- 4 - висока ймовірність впливу,
- 5 - максимальна ймовірність впливу.

Крім цього, експертами були зазначені напрямки впливу фактора: «плюс» – позитивний вплив, тобто можливості зовнішнього середовища, «мінус» – негативний, відповідно, загрози.

На основі отриманих даних PEST-аналізу можна зробити такі висновки: державна підтримка агробізнесу, нові ринки збуту та підвищення впливу Інтернету на розвиток ринку мають вагоме значення для аграрного підприємства, і їх слід обов'язково використовувати; погіршення ситуації у залежних галузях, зниження платоспроможного попиту та підвищення вартості матеріальних ресурсів є найбільш значущими загрозами середовища та потребують особливої уваги.

Рейтинг головних компаній-агроекспортерів української пшениці за 2021р. (див. табл.2.9)

Адже призіві місця передбачувано дістались «КЕРНЕЛ» і «НІБУЛОН», які є локальними компаніями, тоді як решта — міжнародні трейдери, зокрема «бронзовий» призер Cargill.

Таблиця 2.9

Топ -5 експортерів зерна в Україні за 2021р.

Компанія	№ в рейтингу	Кількість зерна, млн т
КЕРНЕЛ	1	2,26
НІБУЛОН	2	1,99
Cargill	3	1,63
Louis Dreyfus Company	4	1,55
Sierentz Global Merchants	5	0,97

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ СП «Нібулон» порівняно із підприємствами-конкурентами. Для кількісної оцінки конкурентоспроможності ТОВ СП «Нібулон» використовуємо метод бальних оцінок. Фактори оцінки конкурентоспроможності підприємств та коефіцієнти значущості представлені в табл. 2.10. Кожному параметру конкурентних переваг для основних підприємств-конкурентів надається бальна оцінка.

Таблиця 2.10

Визначення ступеня значущості кожного показника конкурентоспроможності аграрних підприємств

Параметр	Коефіцієнт значущості (К)
Асортимент	0,17
Ціни реалізації	0,21
Доступність (не лише місцезнаходження)	0,12
Маркетингові комунікації	0,09
Персонал	0,15
Процес	0,14
Репутація підприємства	0,12
Всього	1,00

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Проведемо коригування отриманої бальної оцінки шляхом урахування рівня значущості (див. табл.2.11).

Таблиця 2.11

Узагальнюючий показник конкурентоспроможності аграрних підприємств

Фактори конкурентних переваг	Коефіцієнт значущості (К)	Конкуренти							
		НІБУЛОН		Cargill		Louis Dreyfus Company		КЕРНЕЛ	
		B	B-ij	B	B-ij	B	B-ij	B	B-ij
Асортимент	0,17	4	0,68	3	0,51	4	0,68	4	0,68
Ціни реалізації	0,21	5	1,05	4	0,84	5	1,05	4	0,84

Доступність (не лише місцезнаходження)	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Маркетингові комунікації	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Персонал	0,15	5	0,75	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Процес	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	5	0,70
Репутація підприємства	0,12	4	0,48	5	0,60	4	0,48	4	0,48
Всього	1,00	-	4,27	-	3,74	-	3,64	-	4,02

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

До конкурентів ТОВ СП «Нібулон» можна віднести такі великі аграрні компанії як: Cargill, Louis Dreyfus Company, Sierentz Global Merchants, КЕРНЕЛ. За результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності можливо зробити висновок, що основним конкурентом ТОВ СП «Нібулон» є «КЕРНЕЛ»

Таким чином, проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства, які виявили високий рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон».

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «НІБУЛОН»

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ СП «Нібулон»

Основними перешкодами розвитку агробізнесу стали: зниження доступності кредитних ресурсів, зумовлене високими ставками за банківськими кредитами та завищеними вимогами щодо заставного забезпечення, зростання цін на сировину, обладнання, що створює складнощі з обслуговуванням та ремонтом сільгосптехніки через брак запчастин [10, с.50].

У сучасних умовах управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства має бути максимальне застосування корисних нововведень техніки, технології, кадрів, у сфері постачання та збуту, для отримання максимальної

ефективності всіх елементів, що становлять бізнес-процес на аграрних підприємствах. Процес постачання виробництва та реалізації продукції при сучасному підході до управління маркетингом.

Організаційно-економічний стан виробничої сфери аграрних підприємств в сьогодні характеризується рядом факторів, що стримують розвиток конкурентоспроможності агробізнесу в Україні:

- зниження ступеня технічної оснащеності виробництва;
- низький рівень економічної ефективності виробництва;
- недостатній рівень збалансованості у розвитку сировинної бази та переробної сфери АПК.

У зв'язку з цим основним напрямом розвитку аграрних підприємств в Україні має стати всіляке зміцнення та модернізація основних виробничих фондів. Іншою найважливішою тенденцією розвитку аграрних підприємств в Україні є застосування інноваційних технологій у виробництві продукції [4, с.40].

Так, одним із стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК є розвиток меліорації, але в її основі - застосування сучасних технологій краплинного поливу, дозованого зрошення тощо [4, с.40].

Однією із важливих тенденцій розвитку аграрних підприємств в Україні, які вкладені у підвищення їх конкурентоспроможності є впровадження технологій, вкладених у економію енергетичних ресурсів. Реалізація інвестиційних проектів, спрямована на модернізацію технологічних процесів, сприятиме зростанню виробництва рослинницької продукції аграрних підприємств.

Основним напрямом спеціалізації АПК Миколаївської області є виробництво зерна та продуктів його переробки. Природно-кліматичні умови півдня України є унікальними для виробництва товарної пшениці, а також інших різних видів зернових культур: кукурудзи, соняшнику, зернобобових та ін.

У міру розвитку економічної ситуації дедалі актуальнішими стають проблеми формування вигідних каналів реалізації зерна. Ринок продукції рослинництва більшою мірою, ніж інші галузі землеробства пов'язані з регіональними особливостями. Насамперед, це визначається кліматичними

умовами, так як рентабельність зернової продукції знижувалася через високу вартість послуг та існуючий порядок їх оплати: зростала вартість послуг елеваторів, залізничних та автоперевезень [11, с.55].

Серед основних заходів підвищення стійкості розвитку аграрних підприємств можливо виділити інтенсивні технологічні та організаційні способи маркетингового управління конкурентоспроможністю господарств. Важливу роль має відіграти підтримка галузі органами державного управління.

Завдання інтенсифікації рослинництва в Миколаївській області полягають у реалізації потенційних можливостей аграрної галузі на внутрішньому та світовому ринках, в основному вони спрямовані на таке:

- застосування високоякісного насінневого матеріалу;
- роботи з відновлення природної родючості ґрунту;
- диверсифікація виробництва та видів економічної діяльності на аграрному підприємстві [25, с.56].

На всіх стадіях виробничо-збутового циклу керівництво аграрного підприємства має вести постійну аналітичну роботу, яка спрямовано на виявленні ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства [5, с.44]:

- ретельний збір внутрішньої та зовнішньої інформації;
- прогнозування перспектив ринкової кон'юнктури;
- здійснення гнучкого коригування планів виробництва;
- діагностика ємності ринків та попиту за видами товару;
- аналіз конкурентних переваг товарної продукції.

Ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції є: 1) зниження собівартості продукції та цінове регулювання; 2) підвищення якості продукції та диверсифікація виробництва (див. рис.3.1).



Рис. 3.1 Ключові напрями підвищення ефективності та конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [14, с.60]

Здійснення кожного з напрямів підвищення ефективності та конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, насамперед від економічної політики компанії та аграрної політики держави. Економічна політика аграрного підприємства відображається у розробленій стратегії розвитку підприємства, де однією з найважливіших компонентів може бути зростання конкурентоспроможності. Аграрна політика держави, у свою чергу, має визначити аграрну політику держави як один із пріоритетних напрямів розвитку національної економіки та всіляко сприяти його зміцненню [14, с.60].

Політика підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств повинна містити заходи, які представлені на рис. 3.2.

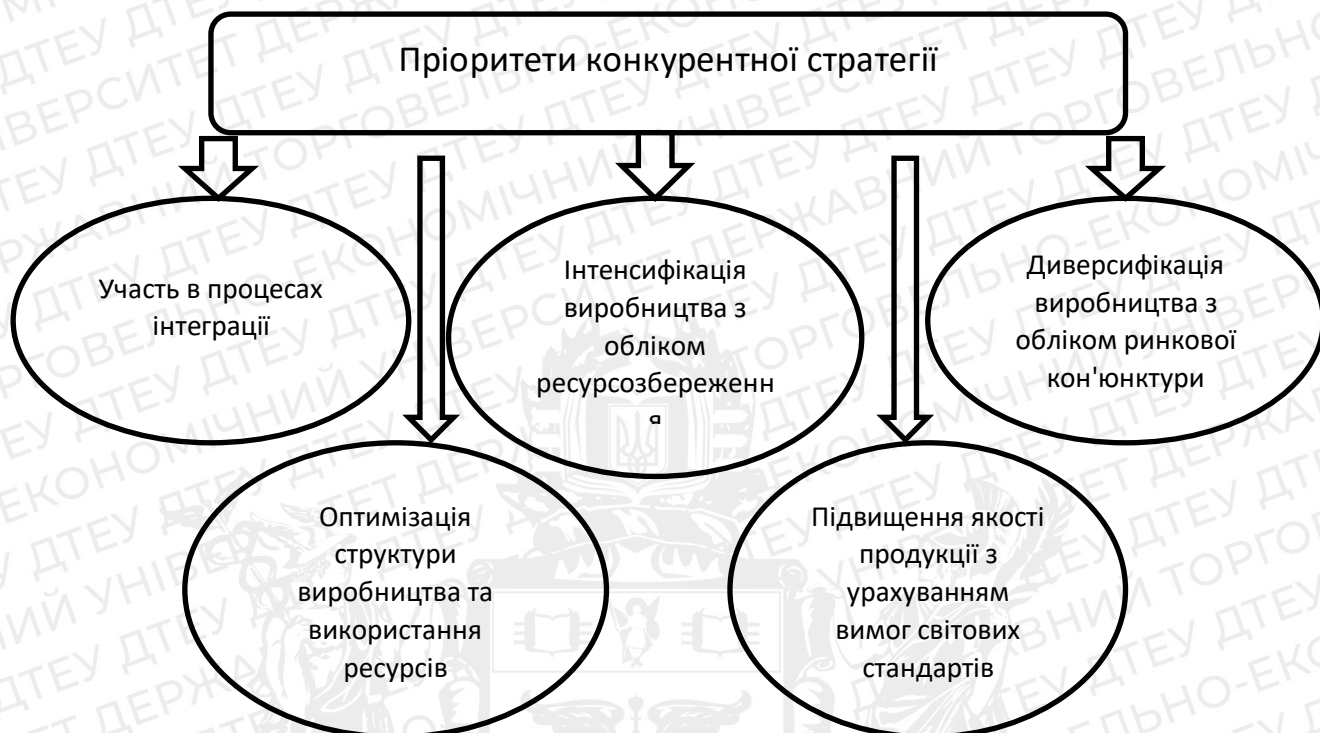


Рис. 3.2 Напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції на рівні аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [14, с.65]

Підвищення якості с/г продукції є очевидним способом забезпечення її конкурентоспроможності, а отже, і конкурентоспроможності аграрного підприємства. Проте досягнення рівня якості, що відповідає світовим стандартам, що вимагає використання сучасної техніки та технологій, що є не завжди можливим з урахуванням фінансових обмежень аграрних підприємств. Значною мірою вирішити фінансові проблеми дозволяє сільськогосподарська інтеграція.

Нарощування темпів розвитку, більш інтенсивне використання ресурсного потенціалу підприємства дозволяє збільшити продуктивність праці, знизити собівартість продукції і, отже, знизити ціну реалізації [14, с.70]. Одночасно з більш активним використанням ресурсів підприємства доцільно розвивати диверсифікацію виробництва, вибираючи ті напрями діяльності та види продукції, які дозволяють нарощувати стійкість функціонування підприємства. У сукупності

всі ці рішення можливі за наявності оптимальної структури виробництва, раціональному розподіл функцій та повноважень між фахівцями та керівниками, формуванні ефективних комунікацій [14, с.70].

В агропромисловому комплексі під час запровадження цінової політики необхідно збільшити державну підтримку аграрних підприємств; застосовувати різноманітні методи та форми контролю цін, вдаватися до державних закупівель (див. рис. 3.3).

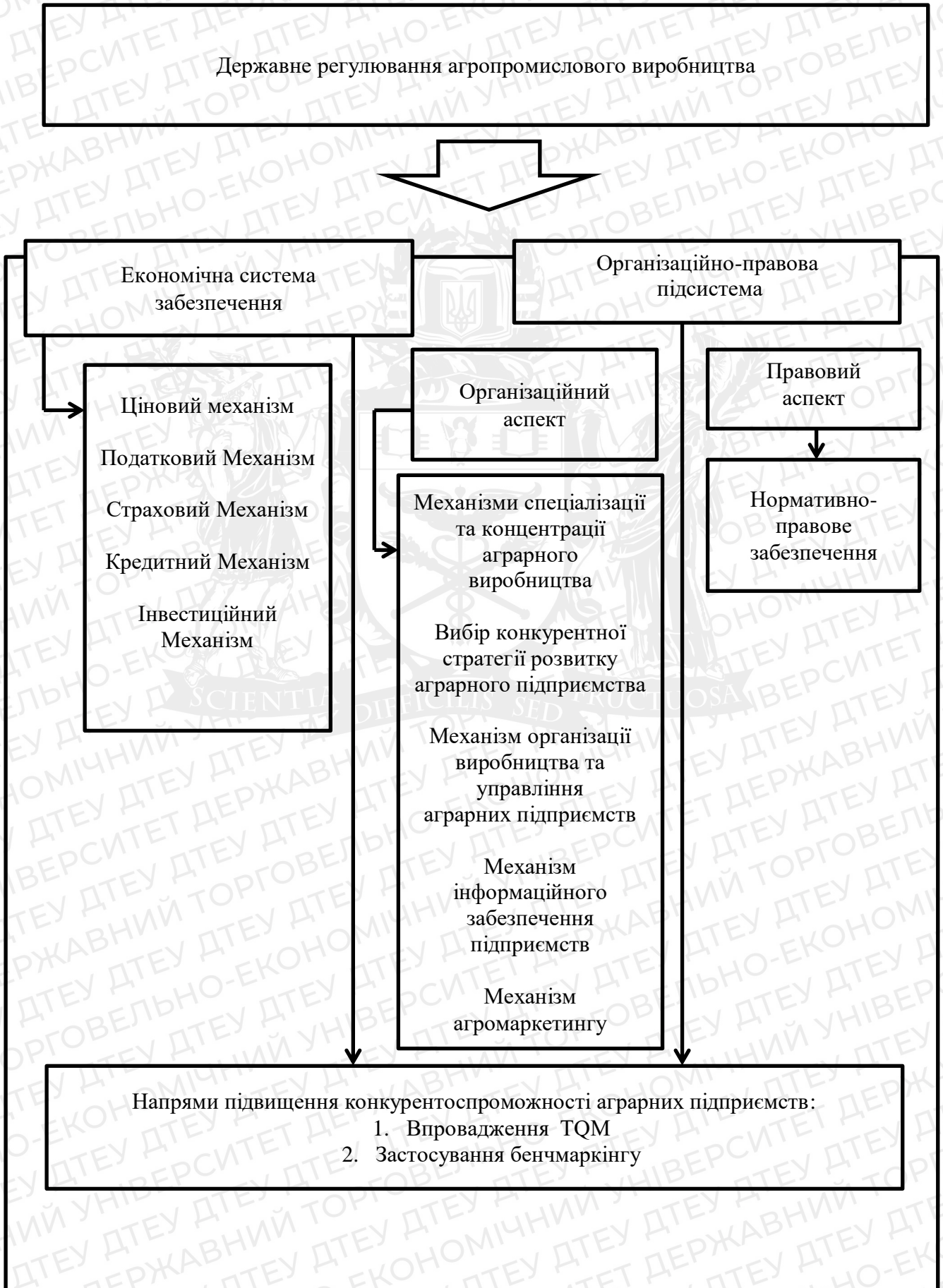


Рис. 3.3 Перелік заходів цінової державної політики аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [24, с.60]

Фінансова підтримка аграрних підприємств передбачає субсидування, пільгове кредитування, податкове та інвестиційне стимулювання. Фінансову підтримку раціонально проводити за наступним напрямком: компенсація частини витрат на паливно-мастильні матеріали, електроенергію, добрива під час виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції, що найбільш значущі для забезпечення продовольчої безпеки; створення спеціальних державних фондів фінансової підтримки аграрних підприємств, зміцнення фінансового стану підприємств агробізнесу; субсидування частини кредитів, що використовуються аграрними підприємствами для придбання нової техніки, обладнання, технологій виробництва, розвитку інфраструктури агробізнесу [24, с.60]. Нами була розроблена концептуальна модель механізму управління

конкурентоспроможністю аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон», яка представлена на рис. 3.4



Методи: нормативно-правові; економічні; інформаційні; організаційні

Рис. 3.4 Механізм управління конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон»

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Запропонована модель організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» включає економічну та організаційно-правову підсистему управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економічна підсистема включає економічні важелі впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств через державне регулювання та ринковий механізм. Економічними важелями виступають засоби та методи управління аграрним сектором економіки за допомогою фінансово-кредитних інструментів, податків, регулювання цін, інвестиційної політики і належать до зовнішніх механізмів.

Організаційно-правова підсистема механізму аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» включає створення ефективної функціональної системи управління аграрним підприємством через удосконалення основних функцій управління. Ця підсистема включає нормативно-правове забезпечення діяльності аграрних підприємств, механізми спеціалізації та концентрації аграрного виробництва, вибір конкурентної стратегії розвитку аграрного підприємства; механізми організації виробництва та управління аграрних підприємств, їх інформаційного та механізм агромаркетингу.

Формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможності аграрного підприємства як системи її управління має здійснюватися на науково-обґрунтованих методах.

Таким чином, блок-схема механізму керування конкурентоспроможністю аграрного підприємства, є сукупністю форм, методів, елементів, способів взаємодії та важелів стимулювання, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності агробізнесу. Запропонований механізм є комплексом

цілеспрямованих дій економічного та організаційного характеру що дозволяють керувати конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Отже, дана концептуальна модель, дозволяє здійснити системний та цілеспрямований пошук найбільш перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон».

Досліджуючи історію виникнення терміну TQM (Total quality management), можна відзначити, що спочатку під загальним менеджментом якості у 60-х роках розуміли японський підхід до управління компаніями. Під TQM на той час передбачалося безперервне поліпшення якості в різних бізнес процесах підприємства: закупівлі, організації роботи, виробництві, збуті і ін. Сьогодні TQM – насамперед філософія управління підприємством (див. рис.3.5) [3, с.55].

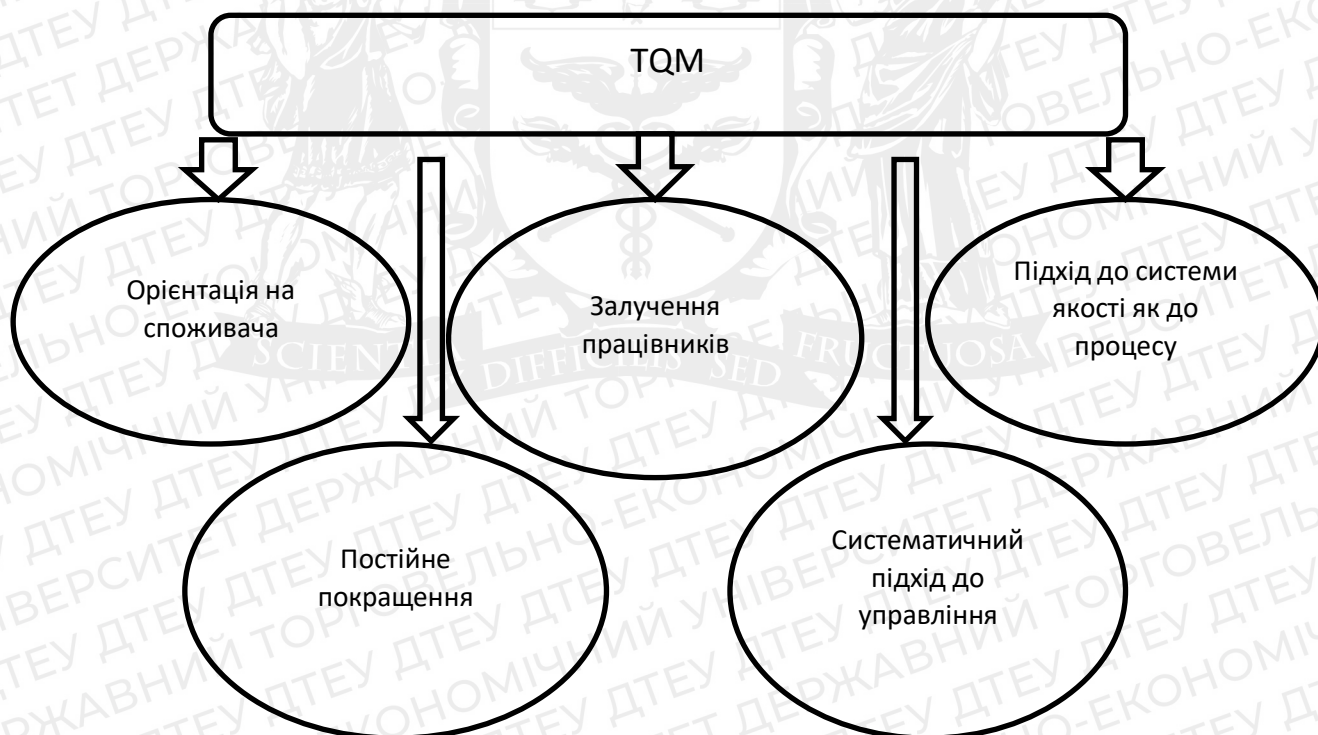


Рис. 3.5 Концепція TQM

Джерело: розроблено автором на основі [3, с.60]

Сутність TQM полягає у документовані системі якості, яка має на увазі відповідальність кожного співробітника підприємства, регламентує повноваження від директора до працівника, а також взаємодія всіх ланок організаційного ланцюжка у сфері якості

Останнім часом система мотивації дещо змінилася – матеріальні стимули зменшилися, але в той же час збільшилися моральні стимули. Сьогодні основними критеріями якісної роботи стали такі параметри: колективна робота, визнання досягнень колегами та керівництвом, турбота підприємства про майбутнє співробітників, їх страхування та підтримку сімей [3, с.60].

TQM – це стратегія та філософія компанії, яка визначає взаємодію з клієнтами у всіх організаційних аспектах: вона займається рекламою, продажами, доставкою та обслуговуванням клієнтів, проектує та виробляє нові продукти, виставляє рахунки тощо [3, с.60].

TQM має деякі умови для застосування на підприємстві, до переліку таких умов входять: наявність єдиного сховища інформації та системи; синхронізація управління та автоматизації з кількома каналами взаємодії; безперервний аналіз отриманої інформації про покупців та затвердження відповідних організаційних рішень.

Крім того, існують різні стратегії застосування тотального управління якістю [13, с.36]:

1. Стратегія по елементного застосування TQM. Застосування цієї стратегії передбачає використання різних інструментів менеджменту якості для покращення ключових бізнес-процесів та роботи підрозділів.
2. Стратегія застосування теорії TQM. В даному випадку підприємству належить конкретизувати певні недоліки, проводячи порівняння між теорією та практикою роботи. Кінцевим етапом є усунення даних недоліків або мінімізація їх наслідків.
3. Стратегія застосування моделі порівняння. Використовуючи таку стратегію, група професіоналів із одного підприємства відвідують інше підприємство, яке є лідером у галузі чи має високі показники реалізації TQM. Групі професіоналів належить вивчити специфічні особливості та фактори успішного впровадження даної стратегії та налагодити процеси TQM на своєму підприємстві.

4. Стратегія застосування критеріїв премій з якості. Практика впровадження TQM виробила успішні рішення щодо впровадження даної стратегії, що дозволяє виробити та застосовувати критерії різних премій за якістю. Такі критерії використовують, щоб визначити області для покращення у своїй роботі [13, с.36].

У Японії вважається, що для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії на світовому ринку, перш за все, необхідно забезпечити конкурентоспроможність її продуктів на ринку. Це пов'язано з високими вимогами до товарів внутрішнього ринку, а також з дуже агресивним характером конкуренції у країні. Отже, після успішної конкурентної боротьби всередині країни, підприємству значно простіше забезпечувати свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку щодо компаній з інших держав із меншою внутрішньою конкуренцією [31, с.38].

Розвиток, придбання, використання та збереження конкурентних переваг стають у сучасних умовах основою для дій компаній у конкурентному середовищі. В даному випадку бенчмаркінг може надати набагато більше можливостей, ніж інші конкурентні стратегії, оскільки у світі основним фактором конкурентоспроможності на національному, і особливо світовому ринку є інформація.

Бенчмаркінг включає:

- порівняння компанії та її окремих підрозділів з іншими, найбільш успішними компаніями (їх підрозділами);
- управлінські та технологічні процеси з кращими подібними процесами в інших компаніях;
- порівняння продуктів та послуг, що пропонуються компанією з продуктами та послугами її найбільш сильних конкурентів;
- реалізацію виявленої кращої практики у діяльності своєї компанії.

Агарний бенчмаркінг це система вивчення та впровадження досвіду передових підприємств у аграрній галузі. Це один із основних методів підвищення конкурентоспроможності галузі. Для досягнення конкурентних

переваг необхідно вивчати та використовувати досвід своїх конкурентів, які досягли успіху в різних сферах своєї діяльності [30, с.69].

Найбільш ефективним вважається реалізація моделі бенчмаркінгу за чотири основними стадіями:

- 1) виявлення проблеми та аналіз інформації по ній;
- 2) встановлення об'єкта вивчення та порівняння для виявлення проблеми;
- 3) збір даних та аналіз наявної інформації;
- 4) висновки та прийняття рішення щодо покращення системи управління [22, с.68].

Аграрний бенчмаркінг дозволяє удосконалити бізнес-процеси під час виробництва сільськогосподарської продукції завдяки вивченню передового досвіду діяльності інших підприємств аграрної галузі [22, с.69].

Застосування бенчмаркінгу для аграрних підприємств може також призвести до реальних поліпшень і сприяти підвищенню результативності імпортозаміщення, що в сучасних умовах є стратегічно важливим завданням російської економіки в цілому.

Серед причин, що сприяють використанню бенчмаркінгу виробниками сільськогосподарської продукції, можна виділити такі:

- прогнозування змін конкурентного середовища;
- своєчасне визначення достовірності відставання від конкурентів;
- необхідність істотних поліпшень для збереження конкурентоспроможності;
- перегляд існуючих та формування нових цілей підприємства;
- пошук кращих шляхів досягнення поставленої мети;
- визначення пріоритетів при проведенні реструктуризації, оцінка потенційних можливостей нових напрямів діяльності [18, с.66].

Оцінюючи результативність процесів аграрного підприємства при використанні аграрного бенчмаркінгу, необхідно для обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення та підвищення стійкості підприємства постійно стежити за цим (див. табл. 3.1) [21, с.44].

Використовуючи бенчмаркінг, аграрні підприємства можуть отримати можливість об'єктивно проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, побачивши себе збоку; цілеспрямоване навчання – галузеві лідери дозволяють визначитися зі стратегічними орієнтирами для ліквідації відставання та виходу на лідируючі позиції на світовому продовольчому ринку; інноваційні ідеї як у виробничій сфері, так і в галузі збуту аграрної продукції; систематичність досліджень, щодо підприємств-конкурентів та діяти активно; стратегічні альтернативи, які допоможуть змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, що сформувалися зовні та всередині підприємств, на основі аналізу показників ефективності господарської діяльності підприємств-конкурентів [7, с.65].

Таблиця 3.1

**Етапи бенчмаркінгу бізнес-процесів
аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон»**

Етапи бенчмаркінгу	Характеристика етапів бенчмаркетингу бізнес-процесу підприємства
1	аналізують підприємство, провівши порівняння
2	збір інформації про технологію та результати як оціночні елементи використовувати розроблені критерії щодо досліджуваного процесу
3	провести аналіз інформації та порівняти зі схожими даними свого бізнес-процесу
4	розробляються заходи щодо вдосконалення бізнес-процесу, розраховується ефективність розроблених заходів для ухвалення рішення щодо їх впровадження у бізнес-процес
5	якщо результат економічного обґрунтування заходів позитивний, то вони впроваджуються у бізнес-процес; якщо результат оцінки негативний, необхідно повернутися до четвертого етапу та розробити заходи з урахуванням ресурсів, специфіки та можливостей
6	проводиться контроль за бізнес-процесом

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Отже, слід зазначити, що використання даного інструменту є актуальним у будь-якій сфері діяльності аграрного підприємства: виробництві, фінансовому менеджменті, управлінні персоналом, маркетинг, вивчення витрат, логістика та ін.

Аграрним підприємствам, які впроваджують бенчмаркінг, необхідно постійно вивчати та аналізувати зовнішні та внутрішні фактори за допомогою створення відділу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві,

використовувати виявлені критерії та вдосконалювати їх впровадження у процес бенчмаркінгу, стежити за відхиленнями від планових показників та, звичайно, вносити негайно корективи.

Таким чином, системне розуміння підприємств - конкурентів, яке забезпечує бенчмаркінг, допомагає точно оцінити власну позицію підприємства та цим ефективно взаємодіяти зі споживачем, що обіцяє завоювання нових ніш на конкурентному ринку, отримання більшого доходу, досягнення поставленої мети [4, с.65].

Як один з інструментів бенчмаркінгу є SWOT-аналіз, як метод оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства. SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats) – аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та ризику проводиться з метою вивчення середовища бізнесу (агробізнесу), правових умов, сильних та слабких сторін свого підприємства та підприємств-конкурентів, і навіть комплексного взаємовпливу аналізованих чинників. У більш поглиблених дослідженнях використовується не простий аналіз слабких та сильних сторін підприємства, а проведення SWOT-аналізу за допомогою порівняння ступеня ефективності ключових факторів успіху підприємств конкурентів з використанням графічних методів інтерпретації результатів, тобто порівняльний критичний SWOT-аналіз [4, с.67].

Проведемо оцінку можливостей застосування бенчмаркінгу на основі методу SWOT-аналізу на аграрному підприємстві ТОВ СП «Нібулон» (див. табл. 3.2)

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон»

<p><i>Внутрішні сильні сторони (S)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - стійке зростання обсягів виробництва; - впровадження нових, більш перспективних технологій виробництва продукції; - грамотне кваліфіковане керівництво; - висока якість продукції; - стабільний, згуртований колектив; - репутація на ринку; 	<p><i>Внутрішні слабкі сторони (W)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - слабо розвинена переробка сільськогосподарської продукції, що знижує конкурентоспроможність продукції на ринках збуту; - середній обсяг оборотних коштів; - слабка рекламна стратегія.
<p><i>Зовнішні можливості (O)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - висока конкурентоспроможність, можливість 	<p><i>Зовнішні загрози (T)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище;

<p>завоювати нові ринки збуту;</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності виробництва на основі новітніх досягнень аграрної науки, застосування сучасних форм та методів управління; - позитивна динаміка, внаслідок чого, можливість пріоритетного фінансового співробітництва; - постійний попит на сільськогосподарську продукцію. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання цін на енергетичні та паливні ресурси; - збільшення відсоткових ставок за кредитами; - великі інвестиції конкурентів, спрямовані на модернізацію та розширення свого бізнесу; - зростаючий ступінь впливу постачальників та споживачів; - пандемія COVID-19
--	---

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Даний метод SWOT-аналізу може бути використано для покращення конкурентного становища аграрного підприємства. Можливими напрямками його застосування на аграрному підприємстві ТОВ СП «Нібулон» можуть бути: вдосконалення інформаційного забезпечення, аналіз найсильніших конкурентів та розробка пропозицій щодо впровадження їхнього найкращого досвіду; вдосконалення рекламної діяльності на основі інноваційних інструментів комунікаційної політики та використання досвіду лідерів у галузі, застосування креативних підходів. Отже, отримані дані дозволять використовувати цей метод у подальшій комплексній оцінці аграрного підприємства. Отже, ефективність аграрного бізнесу зменшилася, через пандемію COVID-19 і впровадженню державою низки протиепідемічних заходів протягом 2020-2021 рр.

Метод бенчмаркінгу на основі SWOT-аналізу дозволяє зробити порівняння показників діяльності як всередині аграрного підприємства, так і вивчити основних конкурентів у галузі, визначити сильні та слабкі сторони конкурентної боротьби з ряду напрямків конкурентоспроможності та розробити заходи щодо закріплення сильних сторін та нейтралізації слабких місць.

Отже, впровадження бенчмаркінгу у діяльність аграрних підприємств, зокрема ТОВ СП «Нібулон» сприятиме підвищенню якості їх роботи, забезпеченню стабільного рівня конкурентоспроможності та підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Виділимо наступні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» [8, с.77]:

1. Безперервне використання нововведень.

2. Пошук найбільш досконалих форм, що випускається.
3. Випуск продукції, що задовольняє вимоги державних і світових стандартів якості.
4. Використання сировини і матеріалів найвищої якості.
5. Навчання і перепідготовка персоналу.
6. Поліпшення умов праці та мотивування працівників.
7. Проведення маркетингових досліджень ринку.
8. Аналіз діяльності конкурентів.
9. Використання найбільш ефективних каналів реклами [8, с.77].

Використовуючи дані шляхи, підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність, і разом з тим зміцнити свою фінансову стійкість.

Основне завдання, що виникає у підприємства, яке функціонує в ринкових умовах, це виживання або здатність своєчасно платити за своїми зобов'язаннями, іншими словами - забезпечення платоспроможності [8, с.77].

Ця проблема вирішується через реалізацію готової продукції і послуг, проведенням маркетингових досліджень і заходів; регулярного моніторингу ринку, асортименту, регулювання цінової політики відповідно до попиту споживачів і виробничими витратами. Після досягнення платоспроможності перед підприємством виникає питання досягнення прибутковості. У даній ситуації маркетингові заходи доцільно доповнити економічної і організаційно-технологічної складовими [11, с.48].

Після подолання поточних проблем здійснюється перехід до розгляду завдань наступного рівня. Головною характеристикою другого рівня є стратегічна політика підприємства. Менеджмент аграрного підприємства повинен розробити систему пріоритетних напрямків функціонування підприємства, які приведуть до розуміння того, яким має бути підприємство в середньо- і довгостроковій перспективі [11, с.48].

Для цього необхідно розробити стратегічну концепцію, провести SWOT-аналіз та аналіз бізнес-процесів, і на їх основі розробити стратегії для кожного структурного підрозділу і підприємства в цілому [11, с.48].

Для підвищення конкурентоспроможності кожне аграрне підприємство, зокрема ТОВ СП «Нібулон» має розробити систему управління конкурентоспроможністю продукції, яка повинна складатися з наступних основних підсистем:

- 1) розробка та обґрунтування вибору концепції та стратегії діяльності підприємства;
- 2) досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю;
- 3) удосконалення системи управління персоналом та мотивація його роботи;
- 4) розробка інноваційності до підвищення якості, вигляду та конкурентоспроможності продукції;
- 5) планування діяльності підприємства за диверсифікаційним підходом;
- 6) розрахунок основних показників та прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
- 7) удосконалення внутрішнього механізму управління підприємством;
- 8) інформаційне забезпечення системи управління підприємством та ін. [14, с.63].

Існують також наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» [7, с.69]:

- поліпшення якості продукції, яка випускається (концепція TQM);
- зменшення витрат;
- бенчмаркінг.

Ще одним напрямком підвищення конкурентоспроможності є поліпшення якісних характеристик продукції (концепція TQM). Це дозволить підприємству прискорити науково-технічний прогрес, освоїти нові ринки збуту, збільшити експорт продукції. Покращена якість продукту дозволить підприємству підняти свій імідж у споживачів, дасть можливість виходу на зовнішні ринки і збільшить прибуток. Як і в будь-якому іншому варіанті, тут є свої мінуси: підприємству

необхідна певна науково-виробнича база, для вдосконалення продукції, а також наявність необхідних матеріальних і фінансових ресурсів.

Спосіб зменшення витрат підприємства є стандартним і досить застарілим методом підвищення конкурентоспроможності. Тут у виграші залишиться підприємство, яке витратило менше ресурсів на виробництво і реалізацію продукції, ніж конкуруючі компанії [7, с.70].

В сучасних ринкових умовах досить важко встановити перевагу в плані мінімізації витрат, тому що необхідно забезпечити злагоджену роботу співробітників, логістики, виробничих структур підприємства, які обрали шлях скорочення витрат постійно проводять маркетингові дослідження: шукають нових постачальників сировини, відстежують нові технології виробництва, проводять аналіз витрат інших підприємств-конкурентів.

Також одним з ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства є бенчмаркінг. Бенчмаркінг - це процес, при якому підприємство виробляє порівняння власної діяльності з діяльністю підприємств-конкурентів (кращих на ринку) і на основі цього порівняння формує план зі зміни виробництва і реалізації з метою підвищення конкурентоспроможності. Бенчмаркінг вимагає постійного моніторингу діяльності конкурентів, порівняння встановленого «Еталона» і змін в бізнесі [4, с.55].

Бенчмаркінг – це порівняльний аналіз ефективності, який є сучасним інструментом організації та управління діяльністю аграрного підприємства. Аграрний бенчмаркінг дозволяє сформувавши єдину конкурентну корпоративну культуру, знизити виробничі витрати та збільшити прибуток, визначити вразливі та, навпаки, раціональні сторони аграрного підприємства в порівнянні з конкурентами та лідерами у галузі. Цінність бенчмаркінгу полягає не тільки в тому, що відпадає необхідність придумувати щось нове, але й у тому, що, уважно вивчаючи досягнення та помилки інших, можна розробити власну модель ведення агробізнесу, яка дасть максимально ефективний результат.

Вибір шляхів для підвищення своєї конкурентоспроможності залежить від багатьох факторів: галузь в якій діє підприємство, ситуація на ринку, споживчий попит, можливості підприємства і ін. [4, с.63].

Таким чином, можливо відзначити, що шляхів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» досить багато, і з часом можуть з'явитися нові. Для успішності бізнесу необхідний постійний контроль ситуації на ринку, аналіз конкурентів, підтримка попиту споживачів і своєчасна реакція на будь-які зміни. Підвищення конкурентоспроможності дозволяє підприємству не лише збільшити прибуток, що є початковою метою будь-якого аграрного підприємства, але і вносити щось нове на ринок, удосконалювати науково-виробничу базу, реалізовувати цікаві проекти не тільки всередині свого ринку, але і на зовнішніх ринках, розширювати власні горизонти.

З метою збереження експорту та збільшення обсягів доходу від реалізації продукції аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» було проведено аналіз поточної стратегії маркетингу та прийнято рішення про її зміну з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Пандемія COVID-19 суттєво уповільнила розвиток глобальної економічної та соціальної діяльності: впровадження локдауну, скорочення, перевід на дистанційну роботу.

Практично всі аграрні підприємства зіткнулися з обмеженнями, багато аграрних підприємств змушено скоротити або призупинити свої виробництва через брак постачання сировини та комплектуючих. Закриття ж кордонів мало істотний вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, які спричинили суттєві зміни міжнародної маркетингової стратегії для продовження успішної діяльності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон»

На основі моделі маркетинг-мікс 4P аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» розробляє та реалізує чотири основні стратегії: товарну, розподільчу, цінову та комунікативну. Під впливом наслідків пандемії COVID-19 кожна з цих стратегій піддалася реформуванню, що дозволило підприємству пристосуватися

до умов, що змінилися, і покращити показники зовнішньоекономічної діяльності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон»

До пандемії, розробляючи міжнародну цінову стратегію, аграрне підприємство ТОВ СП «Нібулон» враховувало експортні витрати, внутрішні трансфертні ціни, дотримуючись на більшості ринків стратегії проникнення на зарубіжний ринок з метою витіснення конкурентів.

У період пандемії коронавірусної інфекції після розробки товарів, затребуваних ринками, на них було встановлено ціни на базі стратегії «зняття вершків», а пізніше – на рівні середньо ринкових. Для підтримки решти номенклатури стала використовуватися цінова стратегія періодичної знижки, що дозволило про стимулювати попит і уникнути недовантаження потужностей.

У табл. 3.3 наведено основні зміни міжнародної маркетингової стратегії аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» з урахуванням наслідків пандемії COVID-19 по 4Р.

Таблиця 3.3

**Комплекс маркетинг-міксу аграрного підприємства
ТОВ СП «Нібулон» з урахуванням наслідків пандемії COVID-19**

4 Р	Характеристика
<i>Продукт</i> Міжнародна товарна стратегія	Розширення номенклатури за рахунок найбільш затребуваної с/г продукції Ефект: - зростання виручки - збереження повного завантаження потужностей
<i>Місце</i> Міжнародна розподільна стратегія	Посередники: звичайні дистриб'ютори, ексклюзивні угоду. Ефект: - поліпшення системи виробничого планування
<i>Ціна</i> Міжнародна цінова стратегія	На нові товари — стратегія зняття вершків, пізніше — стратегія середньоринкових цін. Ефект: - зростання доходу від реалізації продукції - стимулювання попиту на основний асортимент, забезпечення повного завантаження потужностей

<p><i>Просування</i> Міжнародна комунікативна стратегія</p>	<p>- регулярна участь у спеціалізованих виставках, конгресах, конференціях; онлайн-виставки; - прямі продажі; - онлайн-переговори та презентації через програми Zoom, Skype, Cisco, Teams; - розширення інструментів follow-up (додані Instagram, розсилки новин з сайту); Ефект: - збереження контактів з постійними партнерами та знаходження нових партнерів</p>
--	--

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

До пандемії COVID-19 основними методами просування товару на закордонний ринок були регулярна участь у спеціалізованих виставках, конгресах, конференціях (5-6 заходів на рік), виїзди менеджерів з продажу на переговори до постійних партнерів для обговорення великих проектів, підтримка сайтів підприємства, розміщення логотипів та інформації про продукцію на сайтах дистриб'юторів, холодні дзвінки, розсилки каталогів та спеціальних пропозицій.

У разі пандемії комунікативна стратегія зазнала найбільші зміни. Замість власних продажів були встановлені програми Zoom, Skype, Cisco, Teams, а також камери та мікрофони на ПК менеджерів для проведення переговорів онлайн; розширено інструменти follow-up (крім телефонних дзвінків та листів додані Instagram, новинні розсилки з сайту).

З метою вдосконалення розвитку та конкурентоспроможності на підприємстві підприємство ТОВ СП «Нібулон», можна запропонувати графік впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Графік заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ СП «Нібулон»

Запропонований захід	Що це дасть підприємству	Термін	Відповідальні особи
----------------------	--------------------------	--------	---------------------

Розробка довгострокової міжнародної конкурентної маркетингової стратегії	Ув'язка із загальною стратегією розвитку підприємства. Є основою для складання плану маркетингу. Є основою для планування бюджету маркетингу підприємства.	01.07.06-31.12.2023	Керівник відділу маркетингу, маркетолог
--	---	---------------------	---

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Отже, використовуючи дані заходи, підприємство ТОВ СП «Нібулон» може підвищити свою конкурентоспроможність.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

В результаті застосування запропонованих заходів прогнозується, що в кінці 2023 р. підприємство ТОВ СП «Нібулон» матиме такі фінансові показники (див. табл. 3.5). Як бачимо з табл. 3.5, вдосконалення маркетингової діяльності (розробка міжнародної конкурентної стратегії) дозволить підприємству ТОВ СП «Нібулон»: 1) збільшити дохід від реалізації продукції - на 14,88%; 2) значно підвищити дохід від продажів, а також чистий прибуток.

Таблиця 3.5

Прогнозовані показники діяльності підприємства ТОВ СП «Нібулон» на 2023 рік, млн.грн.

Показник	дані на		Приріст	
	2021р.	2023 р. (прогноз).	абсол.	відн., %
Чистий дохід від реалізації	2624,7	3015,2	+390,5	14,88
Собівартість реалізованої	1517,7	1661,6	+143,9	9,48
Чистий фінансовий результат (прибуток)	159,6	174,7	+15,1	9,48

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Крім того, керівництву підприємства ТОВ СП «Нібулон» необхідно постійно проводити маркетингові дослідження і аналіз: 1) конкурентів - їх продукція, розцінки на них, їх акції, рекламу; 2) покупців і той попит, який у них є, їх потреби, позиції і їх погляди.

За рахунок подібного моніторингу, підприємство ТОВ СП «Нібулон» завжди буде розуміти, яку репутацію мають продаються їй продукція, а також зрозуміти свої сильні або слабкі сторони. Також слід завжди бути в курсі про прогнози ринку, про переваги і недоліки своїх конкурентів і ефективності тих чи інших засобів масової інформації.

Отже, на підставі даних про основні фінансові показники підприємства підприємство ТОВ СП «Нібулон» за 2021 рік, а також прогнозів розвитку підприємства були розраховані очікувані значення основних фінансових показників за 2023 рік. При порівнянні даних підприємства підприємство ТОВ СП «Нібулон» 2021 р. зі прогнозними показниками 2023р. бачимо, що всі показники поліпшили свої значення, а кінцевий фінансовий результат діяльності будь-якого комерційного підприємства – чистий прибуток - збільшився. Отже, запропоновані заходи підвищення конкурентоспроможності для підприємства підприємство ТОВ СП «Нібулон» є ефективними.

ВИСНОВКИ

В першому розділі дипломної роботи було вивчено теоретичні аспекти й методологія управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств в сучасних умовах ринку необхідно встановити не лише слабкі та негативні сторони, а й фактори, які впливають на ставлення покупців до підприємств. Для оцінки конкурентоспроможності використовують різні методи та підходи. Основна мета управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства – визначення факторів, що впливають на ефективну діяльність аграрного підприємства в залежності від обраної стратегії розвитку. Це дозволяє приймати управлінські рішення з використанням сильних сторін аграрного підприємства та мінімізувати ризики, які пов'язані з її слабкими сторонами.

В другому розділі дипломної роботи проведено аналіз й оцінка управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон», зокрема

охарактеризована господарська діяльність підприємства, проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства, досліджено конкурентне середовище й рівень конкурентоспроможності підприємства. ТОВ СП «Нібулон» - спільне українсько-угорсько-англійське сільськогосподарське підприємство. Компанія є найбільшим українським сільськогосподарським виробником, інвестором і експортером, одним із лідерів вітчизняного аграрного ринку. Аналіз основних економічних показників ТОВ СП «Нібулон» та оцінка його фінансового стану показали, що, незважаючи на зростання в останні роки сум чистого доходу та валового прибутку, підприємство має низку проблем в своїй діяльності: зменшення чистого прибутку, зниження значень показників рентабельності; відсутність власних обігових коштів.

До конкурентів ТОВ СП «Нібулон» можна віднести такі великі аграрні компанії як: Cargill, Louis Dreyfus Company, Sierentz Global Merchants, КЕРНЕЛ. За результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності можливо зробити висновок, що основним конкурентом ТОВ СП «Нібулон» є «КЕРНЕЛ»

Таким чином, проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства, які виявили високий рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон».

В третьому розділі дипломної роботи запропоновано ряд заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ СП «Нібулон»

Таким чином, в сучасних ринкових умовах нестабільності аграрні підприємства, постійно змушені виробляти і збувати продукцію за привабливіші за ціновими та неціновими характеристиками для споживачів у порівнянні з конкурентами. Підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» можливе шляхом досягнення раціонального поєднання власних ресурсів та обсягів виробництва продукції рослинництва з урахуванням їх економічних переваг, природно-кліматичних умов ведення аграрного бізнесу. Існують також наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ СП

«Нібулон»: поліпшення якості продукції, яка випускається (концепція TQM); зменшення витрат; бенчмаркінг.

Для успішності бізнесу необхідний постійний контроль ситуації на ринку, аналіз конкурентів, підтримка попиту споживачів і своєчасна реакція на будь-які зміни. Отже, ТОВ СП «Нібулон» має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде впроваджено ефективну систему стратегічного управління підприємством.

З метою збереження експорту та збільшення обсягів доходу від реалізації продукції аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» було проведено аналіз поточної стратегії маркетингу та прийнято рішення про її зміну з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Отже, за умови реалізації запропонованих заходів конкурентоспроможність аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» м. Миколаїв суттєво зросте, що позитивно позначиться на ефективності та стійкості економіки країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навч. посіб. у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.
2. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: підруч. Київ: ЦУЛ, 2018. 612 с.
4. Даниленко А. С. Конкурентоспроможність підприємства: підручн. Київ: ЦУЛ, 2020. 320 с.
5. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібн. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
6. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг. підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 256 с.

7. Крикавський Є.В Маркетинг та менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 96 с.
8. Лупак Р. Л, Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2018. 484 с.
9. Отенко І.П., Полтавська Є.О.. Управління конкурентними перевагами. навч. посіб. Харків: ХНЕУ.2017. 212 с.
10. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. текст М.Портер., пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 416 с.
11. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпро : ДУЕП, 2018. 276 с.
12. П'ятницька Г. Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.
13. Шарко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія. Херсон : ПП Вишемирський В.С., 2018. 177 с.
14. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: Видавництво НУА, 2018. 320 с.
15. Янковий О. Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.
16. Аріков В.Ю., Салоїд С.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки. Електронний журнал «Сучасні підходи до управління підприємством». 2019. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/182333> (дата звернення: 18.03.2023)
17. Баланович А.М. Сучасні напрями класифікації стратегій промислових підприємств. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 19. 2019. С. 134–137.
18. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. Науковий вісник Миколаївського

національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 22. 2018. С. 334-340. [URL:http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf](http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf) (дата звернення: 18.03.2023)

19. Єпіфанова І.Ю. Формування конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2019. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99–103.

20. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Бальзан М. В., Гуменюк В. С. Напрямки покращення рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудівної промисловості України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. №5. Т. 1. С. 7-11. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-01.pdf> (дата звернення: 18.03.2023)

21. Єрмаков О.Ю. Методологія формування конкурентної стратегій підприємств. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2019. Вип. 200 (2). С. 107–114.

22. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування конкурентної стратегії підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 24.7. С. 245–250.

23. Журба І. О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. Черкаський державний технологічний університет. Збірник наукових праць. Черкаси, 2012. Випуск 35. С. 99 – 103. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znachennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf (дата звернення: 18.03.2023)

24. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 1(54). – С. 111–118. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/23737> (дата звернення: 18.03.2023)

25. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. Дніпропетровськ, 2019. №5. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 18.03.2023)
26. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2019. Вип. 33. С. 48–60.
27. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Мукачівського ДУ. 2019. Серія: Економіка. Вип. 1 (7). С. 85–90
28. Кухарук А. Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 15. Ч. 2. С. 46-48.
29. Кухарук А.Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 46-48. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/197979/198190> (дата звернення: 28.10.2022)
30. Михайленко О.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник УНУ України. 2018. Вип. 13.2. С.11-15 URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/2_2018/10.pdf (дата звернення: 18.03.2023)
31. Савченко С. М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 79–84. URL: [10.32702/2306-6806.2020.7.79](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.79)(дата звернення: 28.10.2022)
32. Смолін І.В. Форми прояву та методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2019. Випуск 39. С. 40-51. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38203/1/siee_19%20%D0%B6%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%BD%D1%8F.pdf (дата звернення: 18.03.2023)

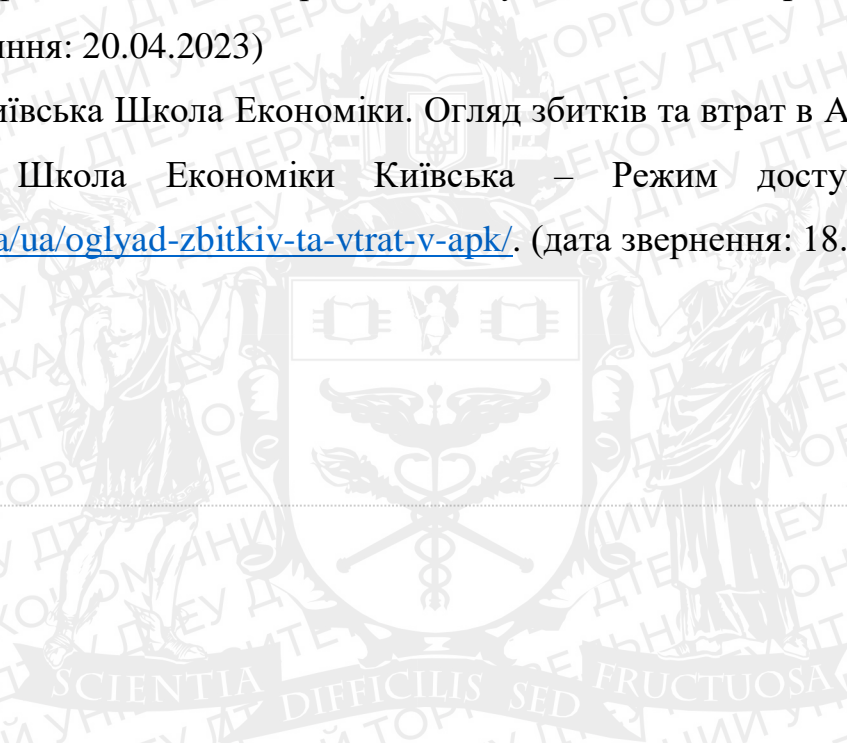
33. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск. (26). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>(дата звернення: 18.03.2023)
34. Талавирия О.М. Аспекти розробки конкурентної стратегії підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. 2019. Серія Економіка. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 335–339. URL: http://www.visnyk-ekonomold.uzhnu.edu.ua/images/pubs/47/2/47_2_61.pdf (дата звернення: 18.03.2023)
35. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С.14-21. URL: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>
36. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства Серія Економічні науки Випуск 24. Частина 1. 2017. С.152-156. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/1/35.pdf (дата звернення: 18.03.2023)
37. Халімон Т.М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. Економіка і суспільство. 2016 №5. С.225–231. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/38.pdf (дата звернення: 18.03.2023)
38. Хрущ Н.А. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства . Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. 2019. №5. С.153–156.
39. Черчик Л. М. Діагностика у системі стратегічного менеджменту підприємства . Науковий вісник Полісся. № 2 (10), ч. 2. 2019. С.150-155.
40. Черчик Л. М Діагностика у системі стратегічного управління: сучасні напрямки та підходи. Проблеми економіки. № 3. 2019. С.192-198.
41. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство.2017. № 8. С.405-409. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/17243>(дата звернення: 18.03.2023)
42. Устенко А.О. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій

промисловості. 2016. № 1(13).С.62-71. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvifnunge_2016_1_10.pdf (дата звернення: 18.03.2023)

43. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2023)

44. Офіційний сайт підприємства «Нубілон». URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 20.04.2023)

45. Київська Школа Економіки. Огляд збитків та втрат в АПК [Електронний ресурс] / Школа Економіки Київська – Режим доступу до ресурсу: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/>. (дата звернення: 18.10.2023)



ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	М. Портер	<p>На думку М. Портера, конкуренція на ринку є результатом дії п'яти сил: суперництва між продавцями – конкурентами, загрозою появи нових конкурентів, загрозою появи товарів – субститутів, контролю з боку постачальників, контролю з боку покупців і діями держави. Кожна з п'яти сил динамічна та змінюється залежно від умов галузі, а разом вони визначають прибутковість кожної галузі.</p> <p>Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі.</p> <p>Так, М. Портер вважав, що конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами</p>
2	Г.М. Скудар	<p>Цей автор продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн</p>
3	М.О. Єрмолов	<p>Під конкурентоспроможністю підприємств вважає «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності»</p>
4	А. Яновський	<p>Зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)</p>
5	С. Ярошенко	<p>Підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку</p>

Продовження табл. 1.1

1	2	3
6	Г.Л. Азоев	Вважає, що конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією
7	А. Маренич; І. Астахова	Стверджують, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами
8	Л.М. Калашникова	Конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруку і сервісом фірми
9	М.І. Перцовський	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали
10	П.К. Канінський	Під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції
11	Р.А. Фатхутдінов	Розглядає конкурентоспроможність як властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об’єктами, які представлені на даному ринку. Він зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію
12	З.А. Васильєва	Під конкурентоспроможністю підприємств розуміє здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів
13	Г.Я. Кіперман	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції як за ступенем задоволення потреб своїми товарами та послугами, так і за ефективність

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
14	Ю.Б. Іванов	Характеризує показник конкурентоспроможності підприємства як «дзеркало, в якому відображаються результати роботи всіх його служб (тобто характеристика і стан його внутрішнього середовища), а також реакція на зміни зовнішніх факторів впливу»
15	П.Ю. Беленький	Конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів
16	В.Г. Шинкаренко; А.С. Бондаренко	Конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі [11, с.60]

Основні методи визначення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства

Методи оцінки конкурентоспроможності	Характеристика методу
Матричний метод.	<p>Цей метод використовується шляхом вивчення фінансової складової діяльності підприємства, і навіть аналізу та оцінки її продукції. Цей метод створює матрицю з комбінацією метрик: горизонталі — темпи зростання та падіння продажів, за вертикаллю - відповідна частка продукції компанії на ринку.</p> <p>Позитивний момент цього методу: достатня інформація про обсяг реалізованої продукції та про відносні показники конкурентного ринку дозволяє з високою точністю оцінювати конкурентоспроможність підприємства.</p> <p>Як недоліки можна назвати неможливість аналізувати причини того, чому компанія чи конкурент займає певну ринкову позицію, що ускладнює вибір для вирішення управлінських завдань, необхідність більшої інформації, отже – додаткових витрат за дослідження ринку.</p>
Метод оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.	<p>Цей метод працює, коли конкурентоспроможність підприємства знаходиться у прямій залежності від споживчого попиту на її продукцію. Для визначення конкурентоспроможності продукції можна застосовувати методи оцінки маркетингової діяльності та кількісні методи.</p> <p>Більшість із них включають розгляд найкращого співвідношення ціни та якості. Під час розрахунку необхідно з'ясувати кілька показників для кожного виду продукції підприємства, головним з яких стає обсяг продукції кожного виду.</p> <p>Після цього визначається коефіцієнт конкурентоспроможності фірми. У зв'язку з тим, що конкурентоспроможність продукту - один із базових показників конкурентоспроможності підприємства. Аналіз цього показника – головна перевага цього підходу загалом.</p>
Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції.	<p>Цей метод використовує системи балів, щоб оцінити здатність компанії конкурувати з іншими за кількістю наявних ресурсів. Отримані в результаті оцінки даних обробляються різними математичними методами .</p> <p>Перевагою цього методу може бути широке охоплення різних сфер діяльності компанії.</p>
Комплексний метод.	<p>Тут для оцінки потрібно враховувати не лише поточний стан підприємства, а й можливий. Це дозволяє оцінити потенційну конкурентоспроможність.</p>
SWOT-аналіз	<p>одна з найпоширеніших методик оцінки конкуренції у вітчизняній фінансовій практиці. Такий аналіз дає можливість з'ясувати низку заходів, які необхідні для підвищення господарської активності підприємства, які сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємства.</p>

Джерело: складено автором на підставі [8, с.55].

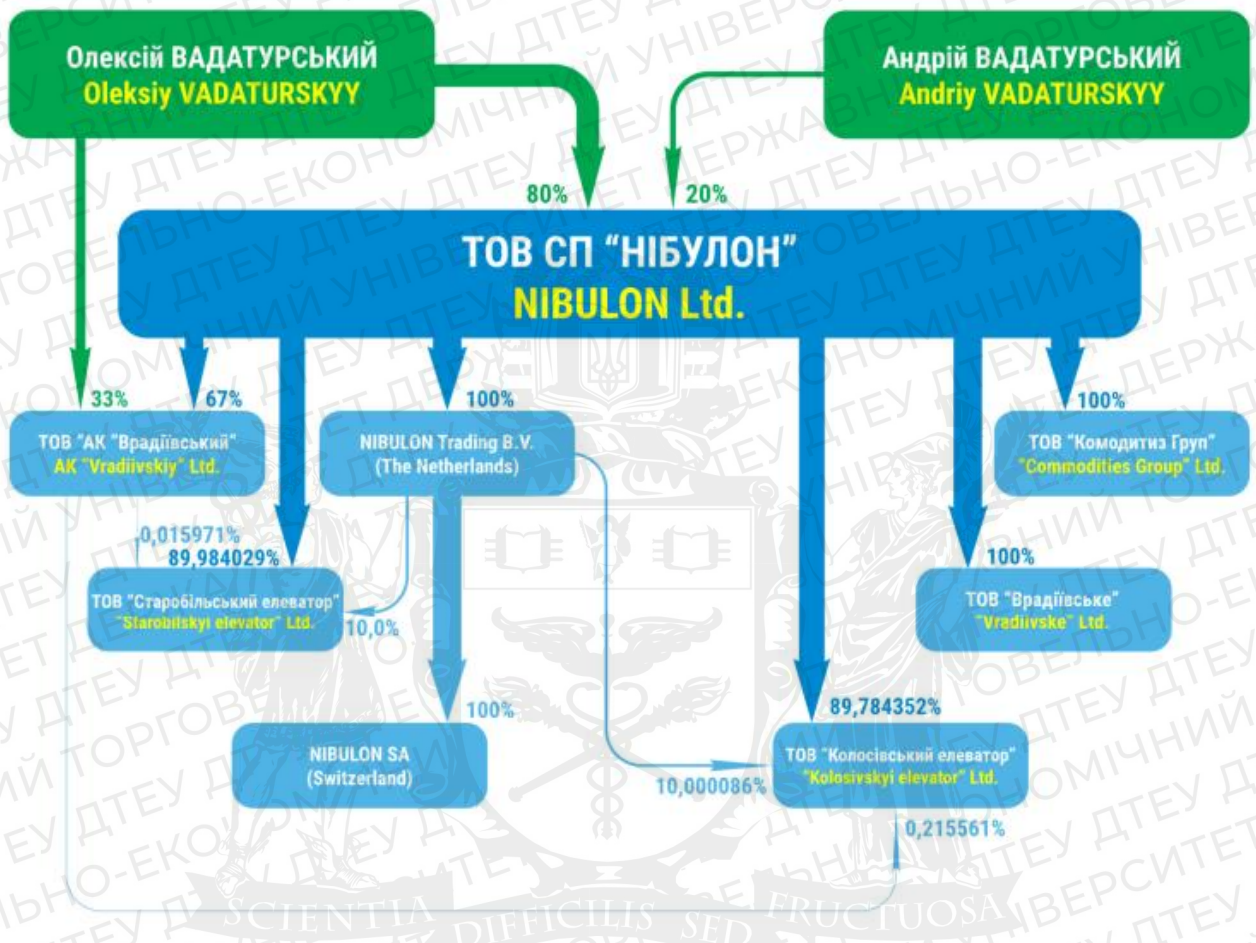


Рис. 2.1 Структура Групи TOB СП «НІБУЛОН»

Джерело: розроблено автором за даними TOB СП «НІБУЛОН»



Рис. 2.2 Загальна структура управління ТОВ СП «НІБУЛОН»

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «НІБУЛОН»

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ СП «Нібулон»

Форма 1

Актив	Код рядка	На 1.01. 2019	На 1.01. 2020	На 1.01. 2021	На 1.01. 2022
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	22106	19434	17029	14734
первісна вартість	1001	28008	28471	28991	29735
накопичена амортизація	1002	5902	9037	11962	15001
Незавершені капітальні інвестиції	1005	54199	127491	317435	491582
Основні засоби	1010	611511	640874	809670	174411
первісна вартість	1011	963783	1104370	1405934	1961205
знос	1012	352272	463496	596264	786794
Інвестиційна нерухомість	1015				
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	19346	23613	31059	39532
інші фінансові інвестиції	1035	15914	15914	10722	10689
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040				
		27740	18755	7986	1305
Відстрочені податкові активи	1045	313	868	974	4080
Інші необоротні активи	1090				
Усього за розділом I	1095	751129	846949	1194875	1736333
II. Оборотні активи					
Запаси	1100				
Виробничі запаси	1101	123368	147497	151758	287692
Готова продукція	1103	59732	72293	100216	135420
Поточні біологічні активи	1110				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	93141	110156	135852	195773
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	667	1398	3513	2951
з бюджетом	1135	3372	4208	5882	29130
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155				
		25353	37508	48202	63555
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	14861	43107	61461	25694
Витрати майбутніх періодів	1170				
Інші оборотні активи	1190	5770	10025	12929	27012
Усього за розділом II	1195	326264	426192	519813	767227
Баланс	1300	1077393	1273141	1714688	2503560
Пасив					
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32512,7	32512,7	32512,7	32512,7
Капітал у дооцінках	1405				
Додатковий капітал	1410	36517	36737	36606	32226
Резервний капітал	1415	8130,3	8130,3	8130,3	8130,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420				
		512528	701535	881864	1010261
Усього за розділом I	1495	589688	778887	959111	1083112

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500				
Довгострокові кредити банків	1510	135881	102798	155771	317038
Інші довгострокові зобов'язання	1515				
Довгострокові забезпечення	1520				
Цільове фінансування	1525				
Усього за розділом II	1595	135881	102798	155771	317038
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	142403	182382	266975	601181
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	32499	26889	46974	81525
товари, роботи, послуги	1615	123138	90659	125434	254388
розрахунками з бюджетом	1620	8155	18244	21747	24991
у тому числі з податку на прибуток	1621				
розрахунками зі страхування	1625	1734	2316	2857	4252
розрахунками з оплати праці	1630	4020	4675	6860	9378
розрахунками за одержаними авансами	1635	28740	45550	76877	81744
Інші поточні зобов'язання	1690	11135	20741	52082	45951
Усього за розділом III	1695	351 824	391 456	599806	1103410
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				
Баланс	1900	1077393	1273141	1714688	2503560

Продовження Додатку Е

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ТОВ СП «Нібулон»

Форма 2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1598346	2066466	2624758
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	848045	1084528	1517668
Валовий: прибуток	2090	750301	981938	1107090
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	191063	175159	538530
Адміністративні витрати	2130	75402	94578	139415
Витрати на збут	2150	191063	414479	566854
Інші операційні витрати	2180	75402	276645	632530
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	309120	371395	306821
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200	1927	5882	17738
Інші фінансові доходи	2220	4598	9722	8410
Інші доходи	2240	30228	9618	31213
Фінансові витрати	2250	29347	38507	61085
Витрати від участі в капіталі	2255	1936	3266	9373
Інші витрати	2270	8361	24019	58644
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	306229	330825	235080
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	89358	99512	75438
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	216871	231313	159642
збиток	2355			

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450			
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465			

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	2019	2020	2021
Матеріальні затрати	2500	736670	931337	1268772
Витрати на оплату праці	2505	114140	152869	205395
Відрахування на соціальні заходи	2510	39214	50830	71516
Амортизація	2515	119053	140722	219261
Інші операційні витрати	2520	242439	366779	513953
Разом	2550	1251516	1642537	2278897

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	2019	2020	2021
Середньорічна кількість простих акцій	2600			
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605			
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610			
Дивіденди на одну просту акцію	2650			