

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему:

**Підвищення конкурентоспроможності підприємств реального сектору
економіки (на прикладі UKRLANDFARMING PLC)**

Студента 2-го курсу магістратури
денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми «Економіка бізнесу»
Черевка Володимира Володимировича

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Євсєєва-Северина Ірина Василівна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі
немає запозичень із праць інших авторів
без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від «_____» _____ 2022 р., протокол № _____.

Завідувач кафедри економіки підприємства, доктор
економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ.....	7
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств.....	21
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «UKRLANDFARMING» НА РИНКУ КОМБІКОРМІВ В УКРАЇНІ	30
2.1. Діагностика конкурентного середовища на ринку комбікормів в Україні.....	30
2.2. Стратегічний аналіз підприємства «UKRLANDFARMING»...	37
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства «UKRLANDFARMING» на ринку комбікормів в Україні.....	46
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «UKRLANDFARMING».....	62
3.1. Розробка проекту створення логістичного центру «UKRLANDFARMING» в Німеччині як напрям підвищення конкурентоспроможності в Європі.....	62
3.2. Впровадження технологічної схеми експандування комбікормів AMANDUS KAHN як напрям підвищення якості продукції і рівня конкурентоспроможності «UKRLANDFARMING».....	73
3.3. Вплив заходів підвищення конкурентоспроможності на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства «UKRLANDFARMING».....	85
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації та необхідності інтегрування України у світовий економічний простір універсальним критерієм стратегії розвитку підприємств реального сектору економіки має стати його конкурентоспроможність як імовірність реалізації конкурентних переваг на міжнародному ринку комбікормової продукції. Посилення ролі конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринках комбікормової продукції, з одного боку, та отримання більшої свободи у виборі конкурентної стратегії, з іншого, вимагають від керівників підприємств реального сектору економіки прийняття більш виважених управлінських рішень, спрямованих на визначення конкурентної позиції підприємства. Важливим кроком щодо утримання міжнародної конкурентної позиції виробничого підприємства є якісно новий підхід до організації процесу стратегічного управління діяльністю підприємств на ринку комбікормової продукції, оскільки особливої актуальності набуває своєчасне та адекватне реагування на зміни динамічного зовнішнього середовища, виклики процесів глобалізації. Це, своєю чергою, змушує підприємства реального сектору економіки постійно удосконалювати методи і засоби стратегічного управління, з метою досягнення й утримання міжнародних конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку підприємства на всіх ступенях розвитку підприємства. На сьогоднішньому етапі розвитку ринку комбікормової продукції актуальним питанням, що потребує першочергового вирішення, є розробка ефективних механізмів і заходів, які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств реального сектору економіки та стануть запорукою загального зміцнення міжнародних економічних позицій України.

Ступінь розробки проблеми. Різноманітні аспекти визначення конкурентоспроможності підприємства висвітлено у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених: С.В. Білоусова, Г.С. Бондаренко, Г.О. Вербицька, А.Е.Воронкова, Н.О. Грицишин, Л.М. Минко, В.В. Мерчанський,

В.А.Павлова, Н.М. Тягунова, Р.А. Фатхутдінов, О.Ю. Юданов. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки досліджували в наукових працях Т.В. Андросов, М.І. Братанов, Д.О.Вітько, А.Р.Дунська, В.Б. Єфремова, Ю.В. Колесник, Н.В. Коваленко, О.В. Кривешко, І.С.Ладунка, П.В. Сидун, С.Г. Мізюк, Т.О. Петрушка, Д.С.Ревенко, Є.В. Романко, Л.І.Піддубна, Є.В. Угрюмова, О.В. Гараксіна. Методологічні аспекти та методичні принципи оцінки конкурентоспроможності досліджували такі науковці як Т.І. Корж, В.О. Мошнов, Л.А. Костюк, Д.О. Вітько, Л.М.Карпенко. Організаційно-економічний механізм управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства на ринку комбікормової продукції досліджували А.М. Грод, О.М. Леонов,

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є управління конкурентоспроможністю підприємств реального сектору економіки, аналіз та оцінка сучасного стану конкурентоспроможності підприємств в галузі комбікормового виробництва та визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Цільове спрямування та логіка дослідження обумовили постановку і вирішення таких **задач кваліфікаційної роботи:**

- розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути чинники формування конкурентоспроможності підприємства реального сектору економіки;
- представити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести діагностику конкурентного середовища на ринку комбікормів в Україні;
- провести стратегічний аналіз підприємства «UKRLANDFARMING»;
- провести оцінку конкурентоспроможності підприємства «UKRLANDFARMING» на ринку комбікормів в Україні;

– розробити організаційно-економічні механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства «UKRLANDFARMING» на внутрішньому та зовнішніх ринках комбікормів;

– представити прогнозу оцінку економічної ефективності заходів підвищення конкурентоспроможності «UKRLANDFARMING».

Об’єктом дослідження виступає процес підвищення конкурентоспроможності підприємства реального сектору економіки «UKRLANDFARMING» на внутрішньому та зовнішніх ринках комбікормів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства реального сектору економіки.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі використано широкий інструментарій загальноприйнятих методів наукового дослідження, а саме: ретроспективний метод (для розкриття сутності та принципів конкурентоспроможності підприємства); структурно-логічний (для дослідження послідовності процесу аналізування конкурентного середовища підприємств на ринку комбікормової продукції); метод системного і статистичного аналізу (для аналізування методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки); аналітичний і порівняльний аналіз (для оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку комбікормової продукції); графічний і табличний (для ілюстрації динаміки явищ і процесів, що стосуються питань формування конкурентоспроможності підприємств).

Інформаційну базу дослідження склали зібрані, узагальнені, опрацьовані первинні матеріали маркетингових досліджень, фінансова звітність, звітність ЗЕД і внутрішня документація підприємства, чинні законодавчі та нормативні документи, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, монографії, публікації у періодичних виданнях, інформаційні матеріали, розміщені в мережі Інтернет, результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання наукових розробок та методичних рекомендацій щодо формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку комбікормової продукції, що сприятиме оптимізації економічних витрат та підвищенню ефективності експорту комбікормової продукції в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи містить 100 сторінок, у тому числі 29 таблиць на 30 сторінок, 20 рисунків на 20 сторінках, список використаних джерел з 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

Одним з важливих напрямів підтримки економічного потенціалу України є розвиток підприємств реального сектору економіки. Стан економіки країни та рівень добробуту її населення перебувають у прямій залежності від результативності діяльності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств реального сектору економіки. Низький рівень розвитку та конкурентоспроможності вітчизняної промисловості, особливо її високотехнологічних галузей, що зумовлює виняткову важливість розгляду проблем реального сектору економіки за допомогою методів та підходів сучасної економічної науки. Посилення ролі конкуренції на внутрішньому та світовому ринках, з одного боку, та отримання більшої свободи у виборі конкурентної стратегії, з іншого, вимагають від керівників підприємств реального сектору економіки більш виважених управлінських рішень, спрямованих на визначення конкурентоспроможності підприємства.

Існують різні концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності, що найчастіше зустрічається в науково-практичній літературі. Але більшість з них базуються саме на теорії М. Портера [1] та полягають у порівнянні підприємств в галузевих межах як у масштабі національного ринку, так і світовому ринку. Другий підхід базується на тому, що конкурентоспроможність підприємств реального сектору економіки є комплексним поняттям, яке нерозривно пов'язане з поняттям «конкурентоспроможність продукції». Конкурентоспроможність підприємств реального сектору економіки переважно формується конкурентоспроможністю продукції. Саме з цим твердженням пов'язаний другий підхід до визначення конкурентоспроможності. Інші науковці розглядають конкурентоспроможність

з точки зору наявності у підприємства конкурентоспроможної продукції чи товару: «можливості підприємства запропонувати продукцію, що відповідає певним вимогам споживачів [4, с. 107]; «можливість надавати споживачеві переваги за основними конкурентними параметрами продукції (рівень ціни, якості, умови постачання» [5, с. 74]. Заслуговує увагу підхід, який заснований на критеріях оцінки конкурентоспроможності підприємства: «...рівень конкурентоспроможності підприємства визначається за такими параметрами, як технологічний рівень, компетенції та професіоналізм персоналу, ефективність стратегічного планування, якість та ціна продукції, комунікативні зв'язки» [6, с. 70].

Представимо основні визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства», які використовують даний методичний підхід (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Основні визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Вербицька Г.	«...відносно поняття, що визначає відмінність процесу ефективності розвитку підприємства, як за ступенем задоволення якістю продукції, так і за ефективністю комерційної та фінансово-господарської діяльності» [6, с.72]
Білоусова С.В.	«...спроможність підприємства, яка забезпечує можливість ефективно функціонувати на ринку поряд з іншими присутніми там суб'єктами, тривалий час успішно добиватися власних цілей» [7, с.175]
Бондаренко Г.С.	«...система взаємопов'язаних складових, яка складається із параметрів внутрішнього середовища підприємства, об'єднаних в єдине ціле для вирішення основної мети, яка полягає у забезпеченні стійких існуючих конкурентних позицій і створення нових конкурентних переваг» [8, с. 11]
Н.Грицишин	«...спроможність підприємств забезпечувати стійкі конкурентні позиції на ринку, швидко і ефективно пристосовуватись до нових умов фінансово-господарської діяльності» [10, с.433]
Іванов Ю.Б.	«...здатність підприємства забезпечувати стійкі конкурентні позиції та змінювати намічений режим фінансово-господарського функціонування в процесі адаптації до впливом зовнішнього середовища з метою розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг та конкурентних позицій» [11, с.87]
Шершньова З.Є.	«...можливість надавати споживачеві переваги за основними конкурентними параметрами продукції (рівень ціни, якості, умови постачання)...рівень компетенції підприємства порівняно з іншими конкурентами на ринку, який дозволяє використовувати виробничий потенціал, а також його окремі елементи: менеджмент, технології, ресурси, що знаходить своє відображення в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість і продуктивність» [13, с.127]

1	2
Юданов А.Ю.	«...сукупність конкурентних параметрів підприємства (ступінь задоволення споживчими якостями продукції, технології виробництва, ефективність господарської діяльності) які відрізняють його від інших економічних суб'єктів на ринку, а також здатність до адаптації та розвитку на основі розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності» [14, с.92]

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [6-14]

Відповідно, визначення даної категорії можна уточнити таким чином: конкурентоспроможність підприємства реального сектора економіки — інтегральна система взаємопов'язаних елементів, об'єднаних в єдине ціле для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, адаптації та розвитку на основі розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності, закріплення позицій на певному ринку у конкретний період при визначеному впливі зовнішнього середовища. Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело: складено автором за матеріалами [16]

Конкурентоспроможність можна виявити за певними ознаками: територіально-географічна сфера, рівень конкуруючих об'єктів та фіксація у часі.

Основні умови забезпечення конкурентоспроможності представлено на рис.1.2.

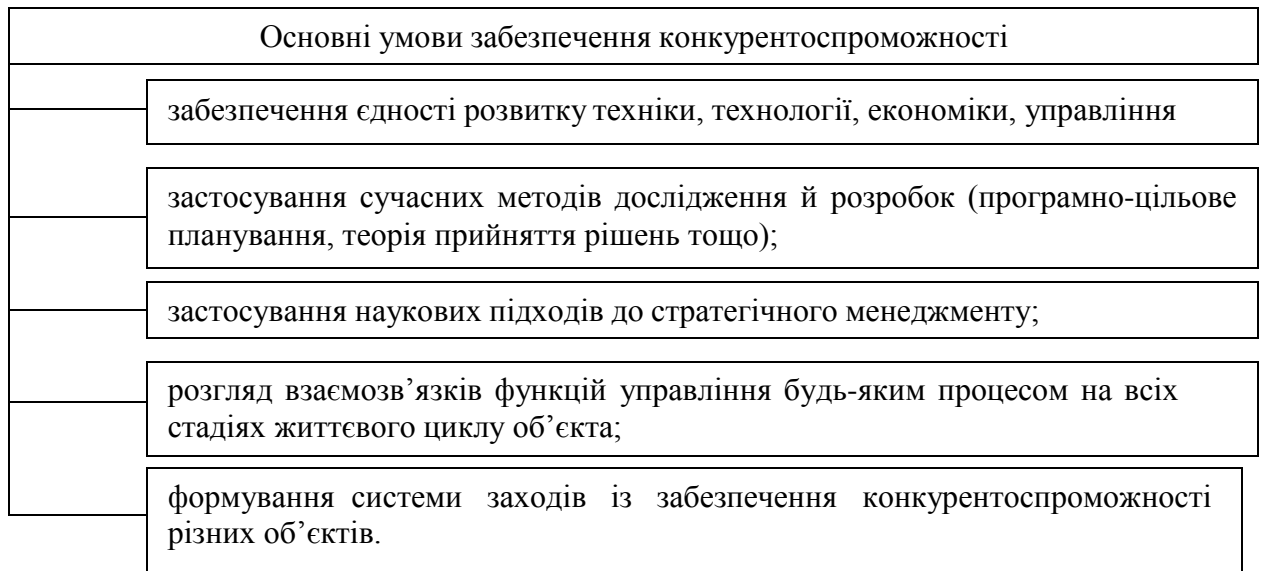


Рис.1.2. Основні умови забезпечення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором за матеріалами [16]

Виокремимо три типи конкурентоспроможності підприємства реального сектора економіки, а саме:

- поточну конкурентоспроможність, реалізація якої потребує лише певних організаційних зусиль, пов'язаних із входженням підприємства на певний товарний ринок або розширенням його присутності на цьому ринку;
- потенційну конкурентоспроможність, яка є наявною за умови, що продукція є конкурентоспроможною, однак входження на відповідні ринки потребує від підприємства попереднього створення умов її збуту, зокрема формування каналів збуту, проведення рекламної компанії тощо;
- перспективну конкурентоспроможність, яка є наявною за умови, що підприємство в принципі може набути здатність входити на певні ринки та отримувати належні фінансові результати від такого входження, однак з цією

метою необхідно здійснити комплекс відповідних інвестиційно-інноваційних заходів, при цьому таке здійснення є доцільним з точки зору досягнення необхідного рівня ефективності інвестицій [17, с.128].

У контексті кризових явищ в економіці України проблема управління конкурентоспроможністю підприємства реального сектора економіки є однією з найважливіших через підвищення мінливості зовнішнього середовища. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства реального сектору економіки стає не лише продукція, під впливом є фінансово-господарська, інноваційно-технологічна, виробнича, маркетингова діяльність, кадри, техніко-технологічний розвиток та організаційно-управлінська структура підприємства (рис.1.3).

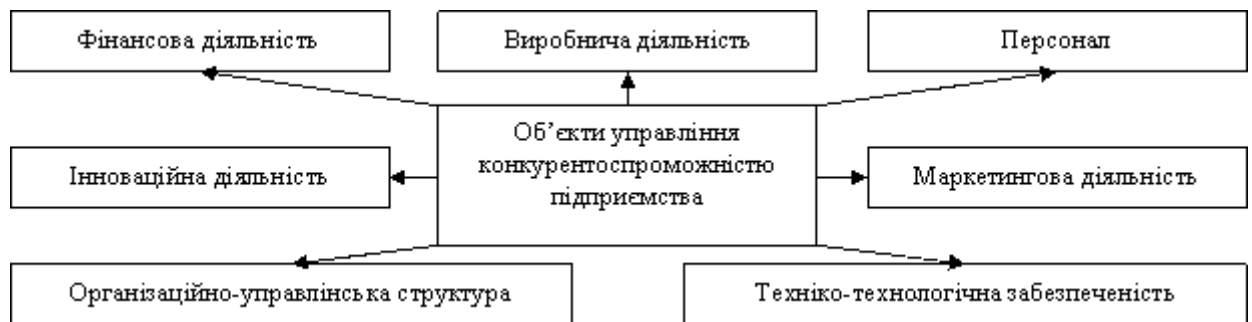


Рис. 1.3. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства реального сектора економіки

Джерело: складено автором на основі [6]

Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства реального сектора економіки може бути впроваджена унаслідок ефективного механізму управління конкурентоспроможністю, що являє собою сукупність системного управління розвитком підприємства та результатами його фінансово-господарської діяльності, технологічної, маркетингової, кадрової діяльності задля забезпечення його короткострокових та довгострокових конкурентних позицій на ринку.

На основі зазначеного, представимо на рис. 1.4. модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства реального сектора економіки.

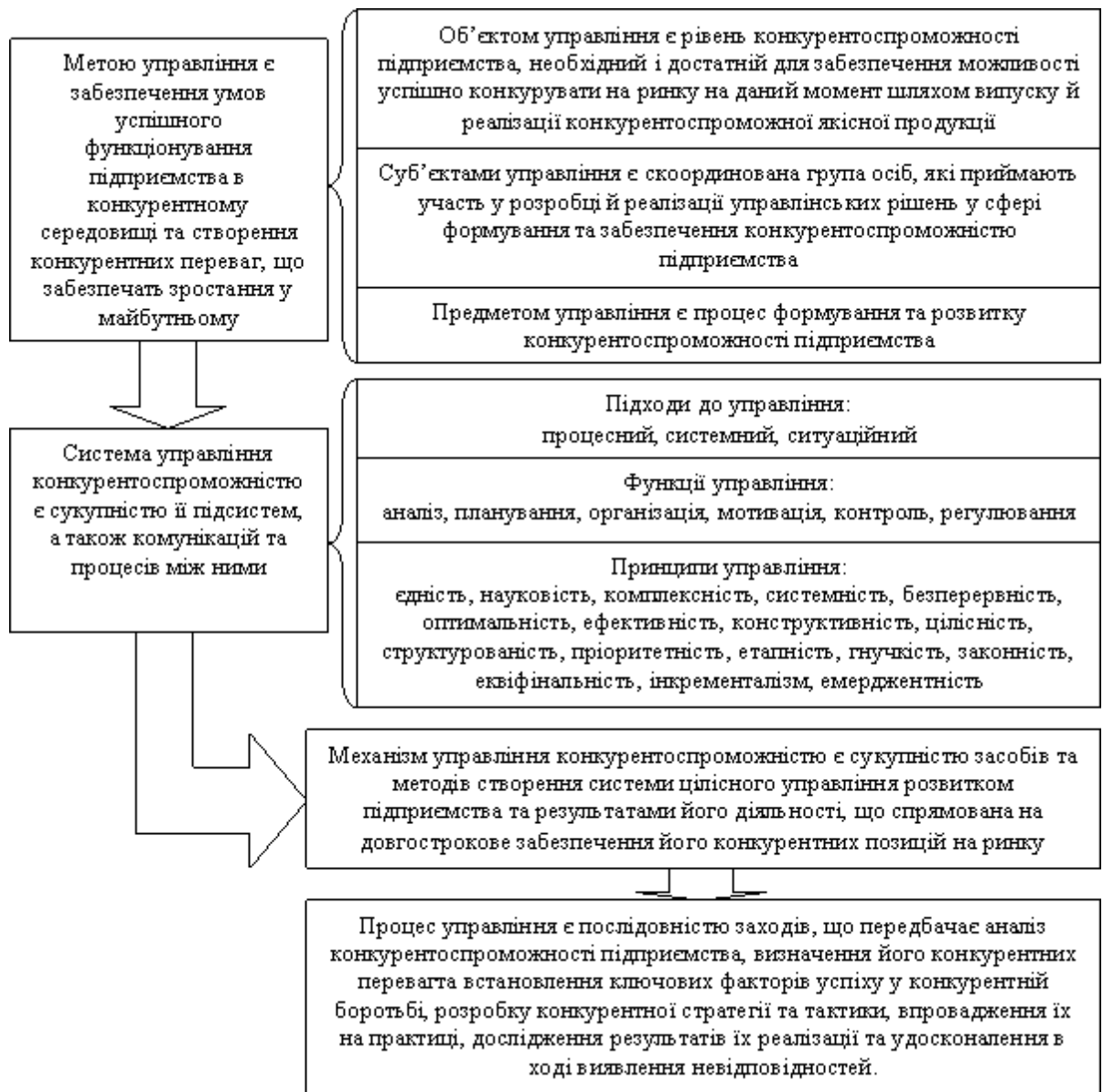


Рис. 1.4. Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства реального сектора економіки

Джерело: складено автором на основі [16]

Найважливішою функцією механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки є захист від несприятливих умов ринкового середовища, які мають передбачати розробку комплексу заходів щодо обмеження економічного ризику у діяльності підприємства. При цьому розробка процедури передачі економічного ризику партнерам, проведення диверсифікації виробництва, розширення сфери

маркетингових досліджень ринкового середовища, використання переваг інноваційних процесів та особливостей цінового регулювання попиту та пропозиції продукції – є важливим блоком проблем, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства реального сектору економіки.

Отже, дослідження показало, що на сьогодні загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності підприємства не існує. На нашу думку, Конкурентоспроможність підприємства реального сектора економіки — інтегральна система взаємопов'язаних елементів, об'єднаних в єдине ціле для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, адаптації та розвитку на основі розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності, закріплення позицій на певному ринку у конкретний період при визначеному впливі зовнішнього середовища.

1.2. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки

Конкурентоспроможність підприємства реального сектору економіки є однією з найважливіших його характеристик та відзначається значною складністю і багатогранністю факторів, що впливають на її формування. На рівень конкурентоспроможності промислового підприємства впливає низка різноманітних чинників, які часто є взаємозалежними. Слід відзначити, що дослідження чинників формування конкурентоспроможності підприємства має важливе значення для забезпечення її належного рівня, оскільки управління конкурентоспроможністю підприємства реального сектору економіки здійснюється шляхом впливу чинників, які її обумовлюють.

Під факторами (чинниками) конкурентоспроможності підприємства будемо розуміти параметри та показники, що визначаються спроможністю підприємства вести створювати нові конкурентні переваги, протистояти впливу

зовнішнього середовища, закріплювати позиції на ринку, здійснюючи ефективну діяльність в умовах ринкових відносин [18, с.186].

С.О. Пермінова, Є.В. Романко визначають конкурентну позицію підприємства на ринку рядом факторів (табл.1.2), що генеруються макрооточенням та безпосереднім оточенням, на які воно може суттєво впливати, або ж тільки проаналізувати, спрогнозувати і враховувати в своїй діяльності.

Таблиця 1.2

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства реального сектору економіки

Зовнішні фактори			
Макрооточення		Безпосереднє оточення	
Ініціатор фактору	Фактори	Ініціатор фактору	Фактори
Уряд	Дії уряду	Підприємства-конкуренти галузі	Дії конкурента
Економіка	Тенденції розвитку економіки	Постачальники	Дії постачальника
Суспільство	Політичні тенденції, інфраструктура, культура	Клієнти	Економічний потенціал клієнтів, їх дії
Керівництво фірми	Тенденції розвитку галузі, форми й методи управління	Ринок робочої сили	Реакція ринку
Природне середовище	Географічне розташування, клімат	Партнери	Дії партнерів
Випадок	Форс-мажорні обставини	Кредитори	Дії кредиторів
Внутрішні фактори			
Ініціатор фактору		Фактори	
Фірма		Якість, ціна, система гарантій, компенсація, пільги	
Маркетингова служба		Реклама, маркетингові стратегії	
Стратегічний потенціал		Стан технічних, технологічних, кадрових, інформаційних, фінансових ресурсів	

Джерело: складено автором за матеріалами [19, с.71]

О.В. Кривешко, П.В. Сідун вважають, що рівень конкурентоспроможності формується значною кількістю чинників, які об'єктивно чинять вплив на результат фінансово-господарської діяльності промислового підприємства (рис. 1.5).

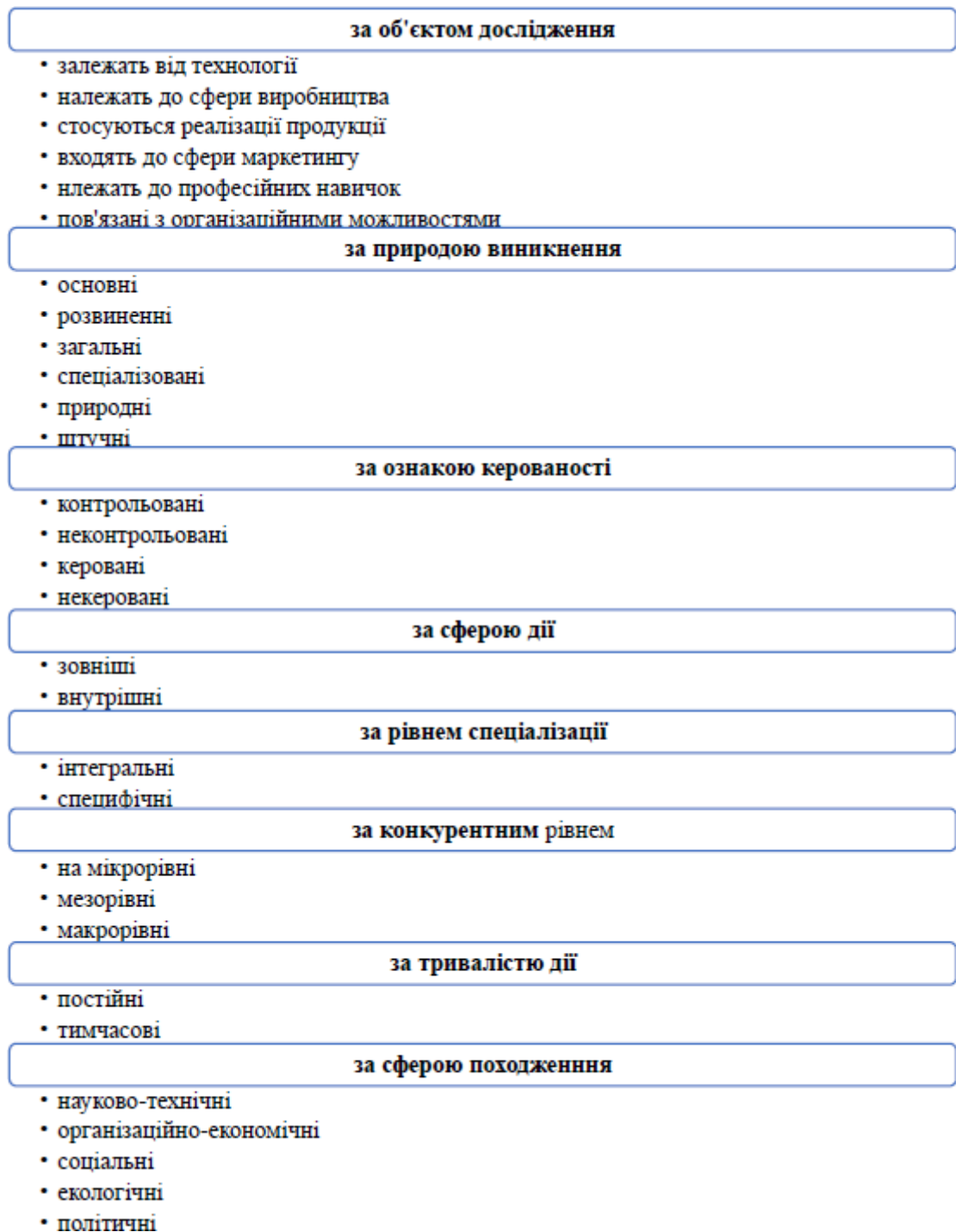


Рис.1.5. Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [18, с.185]

Найважливішим критерієм, що визначає здатність підприємства реального сектору економіки досягти очікуваних економічних результатів від своєї діяльності, є конкурентоспроможність, рівень якої залежить від комплексу чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

Внутрішні чинники конкурентоспроможності – це чинники, якими підприємство здатне повністю управляти. Існують різні підходи до виокремлення внутрішніх чинників конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Науковець Н.Грицишин до внутрішніх чинників зараховує та виокремлює наступні чинники:

- організаційно-виробнича структура, професійно-кваліфікований рівень органів управління;

- система організації роботи з постачальниками сировини і матеріалів, якість матеріалів та сировини впливають на конкурентоспроможність підприємства;

- система техніко-технологічного та інноваційного розвитку і автоматизація процесів. Впровадження сучасних інноваційних технологій забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва;

- система збутової політики. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати ефективну збутову політику, впроваджувати маркетингову стратегію збуту продукції, завойовувати нові ринки, стимулювати здійснення продажу [22, с. 433].

І.С. Ладунка, М.І. Братанов до основних елементів внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність відносять: ресурсний потенціал; маркетингові дослідження; фінансові можливості; систему обліку; систему постачання; логістику та збутову діяльність; інформаційні ресурси; організаційну структуру; місцезнаходження підприємства [23, с.191].

О.В. Кривешко, П.В. Сідун до групи внутрішніх чинників відносять: технологічний чинник, рівень якості керування підприємством, рівень кваліфікації персоналу, рівень продуктивності праці, рівень якості продукції й технічного обслуговування. Внутрішня група чинників визначає рівень витрат

виробництва і збуту продукції, що, своєю чергою, є основою ціноутворення [18, с. 182].

Зовнішні чинники формування конкурентоспроможності – сукупність суб'єктів і сил, національних і міждержавних інститутів та інших зовнішніх умов, що діють у глобальному оточенні, перебувають за межами підприємства та чинять будь-який вплив на її фінансово-господарську діяльність [24, с. 87].

Науковці І.С. Ладунка, М.І. Братанов до зовнішніх чинників конкурентоспроможності відносять: економічні – фінансова і податкова політика держави, рівень інфляції; соціальні – рівень кваліфікованості робочої сили; політичні – міжнародні конфлікти, національна безпека; природні фактори – вичерпність запасів окремих видів ресурсів; техногенні чинники – глобальне потепління тощо – це група глобальних зовнішніх чинників; конкуренти, підприємства-контрагенти, споживачі, кредитно-фінансові установи - зовнішні чинники мезорівня [23, с. 192].

Науковець О.В. Вараксіна виокремлює наступні зовнішні чинники конкурентоспроможності: фіскальна та грошово-кредитна політика, нормативно-правові акти; господарська кон'юнктура ринку сировинних та матеріальних ресурсів, ринок фінансових ресурсів, ринок трудових ресурсів, ринок засобів виробництва; технологічні зміни, розробка нових матеріалів та джерел енергії; параметри попиту на товари, які об'єднують збільшення попиту, які виробляють на підприємстві, дають змогу отримувати високий прибуток, а також зберігати конкурентоспроможність на ринку [21, с. 14].

На думку Т.О. Петрушка [17] поділяє чинники зовнішнього середовища на три групи: світової економіки, макроекономічні та галузеві.

Чинники світової економіки: кон'юнктура світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміка валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі.

Макроекономічні чинники, які належать до зовнішнього середовища, – це нормативно-правове регулювання ринку; митна політика держави; фіскальна політика держави; репутація країни на міжнародному ринку; участь держави у

торговельних об'єднаннях; коливання валютних курсів; довгострокові програми розвитку секторів економіки; рівень розвитку інфраструктури; рівень доходів населення; рівень конкуренції на ринку; попит на продукцію; ціна товару чи послуги.

Інвестиційна привабливість країни та регіонів залежить від рівня конкурентоспроможності економіки, Чим вищий рівень конкурентоспроможності економіки, тим більше можливостей залучати іноземні інвестиції та створювати клімат для розвитку окремих підприємств та науково-технічного розвитку, також для виведення продукції на зовнішні ринки.

Галузеві чинники – галузеві програми розвитку промисловості та їх взаємозв'язок із програмами розвитку суміжних галузей; ефективність функціонування галузевих професійних об'єднань; запровадження і підтримка грантових програм за сприяння міжнародних фондів і професійних галузевих об'єднань; стимулювання запровадження інтеграційних формувань; діяльність промисловості у вищих органах державної влади; наявність стимулів для розвитку підприємств промисловості; інвестиційна привабливість галузі.

За ознакою ступеня впливу на процес утримання конкурентоспроможності підприємства виділимо фактори прямого і фактори непрямого впливу. Фактори прямого впливу включають: впровадження нових інформаційних технологій, завоювання частки ринку (внутрішні фактори); стандарти якості продукції, поява товарів-замінників (зовнішні фактори); дешеві сировинні ресурси, ноу-хау (джерела конкурентних переваг). Фактори непрямого впливу включають: ідеологічний напрям підприємства, ресурси знань (внутрішні фактори); демографічні зрушення, навантаження на екосистему (зовнішні фактори); імідж підприємства, вдосконалення системи комунікацій підприємства, ініціативна активність колективу (джерела конкурентних переваг) [26].

Фактори конкурентоспроможності можна класифікувати за характером впливу на підприємство на постійні та змінні. До постійних факторів

відносяться: потенціал керівництва організації, виробничі потужності (внутрішні фактори); рівень інформованості про зміни зовнішнього оточення підприємства та зміни конкурентів; наявність підтримуючих галузей (зовнішні фактори); система технічного і виробничо-комерційного співробітництва (джерела конкурентних переваг). До змінних факторів відносяться: збутова політика, стратегія організації, наявність ресурсів (внутрішні фактори); конкурентне середовище, грошово-кредитна політика, економічні, політичні, технологічні фактори зовнішнього оточення підприємства (зовнішні фактори); виробничі можливості, рівень кваліфікації персоналу, імідж підприємства (джерела конкурентних переваг) [26].

О.І. Драган виділяє низку чинників, що впливають на конкурентоспроможність промислових підприємств:

– чинники, що визначають суперництво в галузі (зростання галузі, тимчасовий збиток виробничих потужностей, відмінності між продукцією, впізнання бренду, інформаційне забезпечення, частка ринку, бар'єри виходу з галузі);

– чинники, що визначають ринкову владу постачальників (диференціація чинників виробництва, витрати на зміну постачальників, концентрація постачальників на ринку, обсяг поставок, витрати на постачання відносно загального обсягу закупівель у галузі);

– чинники, що визначають загрозу з боку товарів-замінників (ціни на товари-замінники відповідно до цін вихідних товарів, витрати на переорієнтацію з виробництва товарів-замінників, готовність споживача перейти на товари-замінники);

– чинники, що визначають ринкову владу споживача (кількість споживачів, інформаційне забезпечення споживачів, наявність товарів-замінників, відношення вартості до загальної кількості закупівель, відмінності в товарах конкурентів, впізнання бренду, доходи споживачів) [24, с. 86].

На підставі проведених досліджень нами складено наступну схему чинників формування конкурентоспроможності підприємства реального сектору економіки (рис.1.6).



Рис. 1.6. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки

Джерело: складено автором на основі [18; 23; 26]

На основі вищезазначеного можна зробити висновок, що на конкурентоспроможність підприємств реального сектору економіки впливає низка чинників. Вивчивши та проаналізувавши літературні джерела, що стосуються даного питання, нами згруповано класифікаційні ознаки для

факторів конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки, а саме: за рівнями дослідження (I-V рівні, макро-, мікро, мезо-, мегарівні); за місцем виникнення / походження (зовнішні та внутрішні); за видами ресурсів (НІОКР, маркетинг, персонал, транспорт, виробництво); за задоволеністю споживача (управління/менеджмент, стратегія, дилерська мережа, якість товару, ціна товару, ноу-хау); за приналежністю до середовища підприємства (конкуренція, політика держави, податкове законодавство); за ефективністю виробничо-господарської діяльності (виробництво, організація, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні, інфраструктура, диверсифікація бізнесу, зовнішня політика); за сферою походження (науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні); за об'єктами дослідження (техніко-технологічні, фінанси, характеристика продукції, імідж, інновації, витрати, обслуговування клієнтів).

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

В умовах сучасної динамічної кон'юнктури ринкового середовища постійна оцінка конкурентоспроможності промислових підприємств є запорукою їх успішного функціонування. Підвищення конкурентоспроможності виступає одним із головних завдань управління для кожного підприємства реального сектора економіки, яке гарантує йому зміцнення власних конкурентних позицій на ринку. Одним із важливих етапів управління конкурентоспроможністю є проведення процедури її оцінювання. Виявлення сильних та слабких рис підприємства дозволяє оптимально здійснити удосконалення діяльності, а також ідентифікувати потенційні можливості для розвитку у майбутньому.

Методичний аспект даного дослідження потребує також уточнення понятійного апарату щодо застосування термінів «оцінка», «аналіз» відносно процесу ідентифікації рівня конкурентоспроможності підприємства. У сучасній

науковій літературі присутній розгляд всіх цих процесів відносно конкурентоспроможності.

Оцінка визначається як наближене значення величини чи параметра, знайдене за експериментальними даними. Синонімічним до поняття «оцінка» є «аналіз», який розглядається як «...спосіб, технологія, процедура аналітичного розчленування предмета дослідження на складові частини для його вивчення» [27, с. 153]. Проте, незважаючи на схожість, ці дії мають і суттєві відмінності, а саме: аналіз дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки явища, у той час як оцінка лише констатує стан об'єкта дослідження.

Проблема методології оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства є багатоаспектною, але первинним є питання щодо мети та завдань дослідження. Сутність мети впливає з визначення поняття «оцінка конкурентоспроможності» і полягає в ідентифікації позицій підприємства у мінливому конкурентному середовищі. Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою розрахунок комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [27, с. 156].

В. О. Мошнов визначає наступні завданнями оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- вивчення властивостей та стану підсистем підприємства й умов його зовнішнього оточення, які є ключовими у забезпеченні успішної діяльності підприємства на ринку;

- комплексне обґрунтування конкурентної стратегії та політики поведінки підприємства на внутрішніх і зовнішніх товарних ринках;

- встановлення орієнтирів для контролю та регулювання результативності економічної системи;

- визначення потенційних можливостей підприємства та передумов щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності [28].

Особливість оцінки конкурентоспроможності підприємств полягає у необхідності поєднання інформації, яка надходить із зовнішнього та

внутрішнього середовища. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства має сприяти:

- обґрунтуванню управлінських рішень: визначенню заходів щодо підвищення ефективності виробництва, модернізації технологій, освоєння новітніх маркетингових інструментів, стимулювання персоналу, фінансування матеріального, інформаційного, інноваційного та організаційного забезпечення;
- розробці управлінських заходів щодо оптимізації витрат, підвищення клієнтоорієнтованості, фокусування на конкретний сегмент ринку;
- розробленню заходів примноження конкурентних переваг: освоєння інновацій, запровадження ціннісно-компетентнісних підходів щодо зміцнення стратегічних переваг, лояльності клієнтів, розробка програми освоєння нових сегментів ринку, залучення інвестицій;
- безпеці підприємства, його адаптації до змін економічного простору, що в результаті дає перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

На практиці застосовуються різні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки.

Корж Т.І. [27], враховуючи досить значну кількість різноманітних методів, вважає доцільним систематизувати їх, виділивши три групи:

- методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції);
- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства;
- методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства (рис. 1.7).

Костюк Л.А. пропонує поділяти методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на 5 груп:

- 1) методи оцінки конкуренто-спроможності підприємства за ринковою часткою;
- 2) матричні методи;
- 3) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- 4) методи, засновані на теорії якості товару;
- 5) інтегральні методи (рис. 1.7)

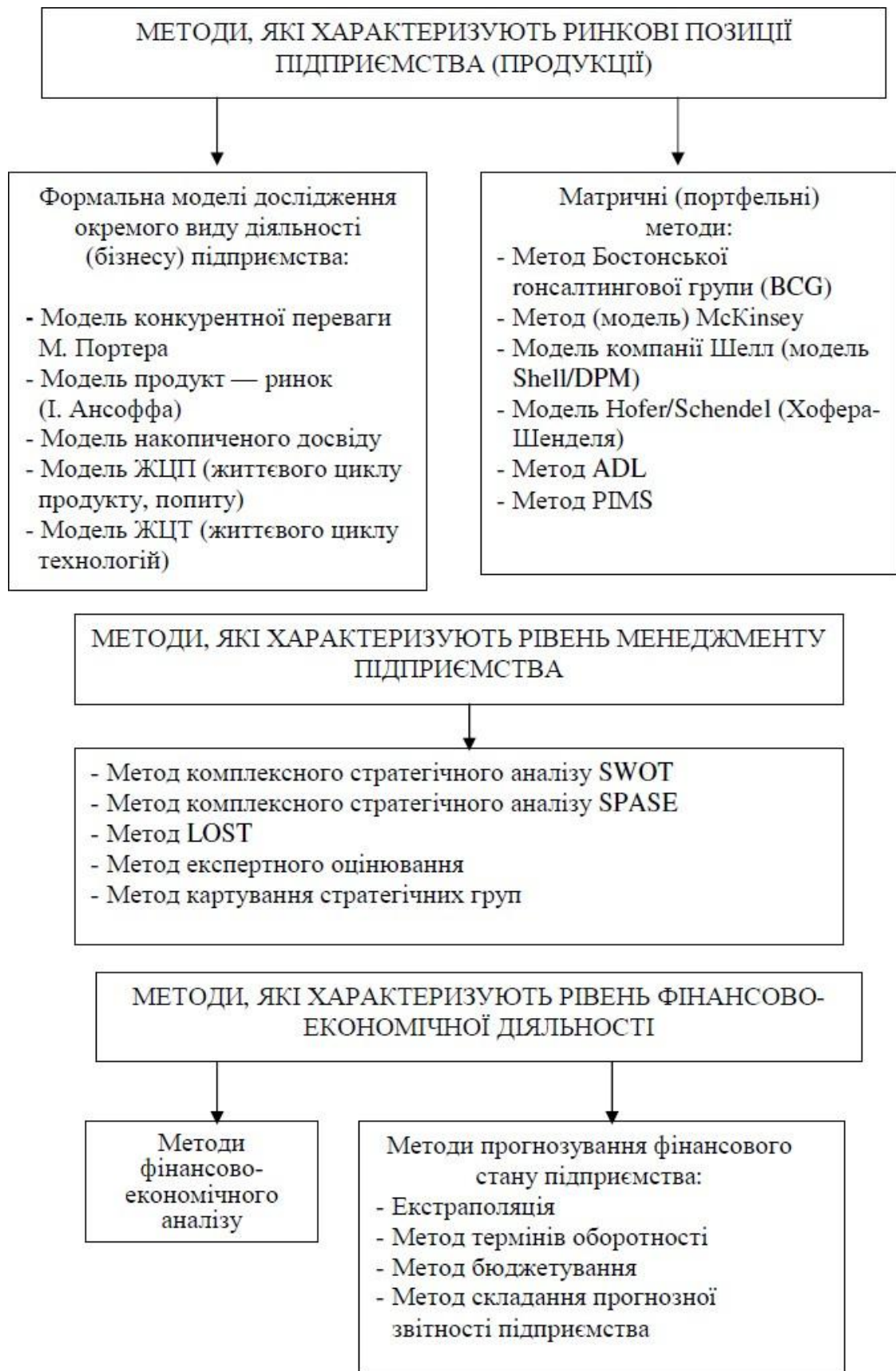


Рис.1.7. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [27, с.154]

Сукупність існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства реального сектору економіки зведемо до 5 груп (рис. 1.8).

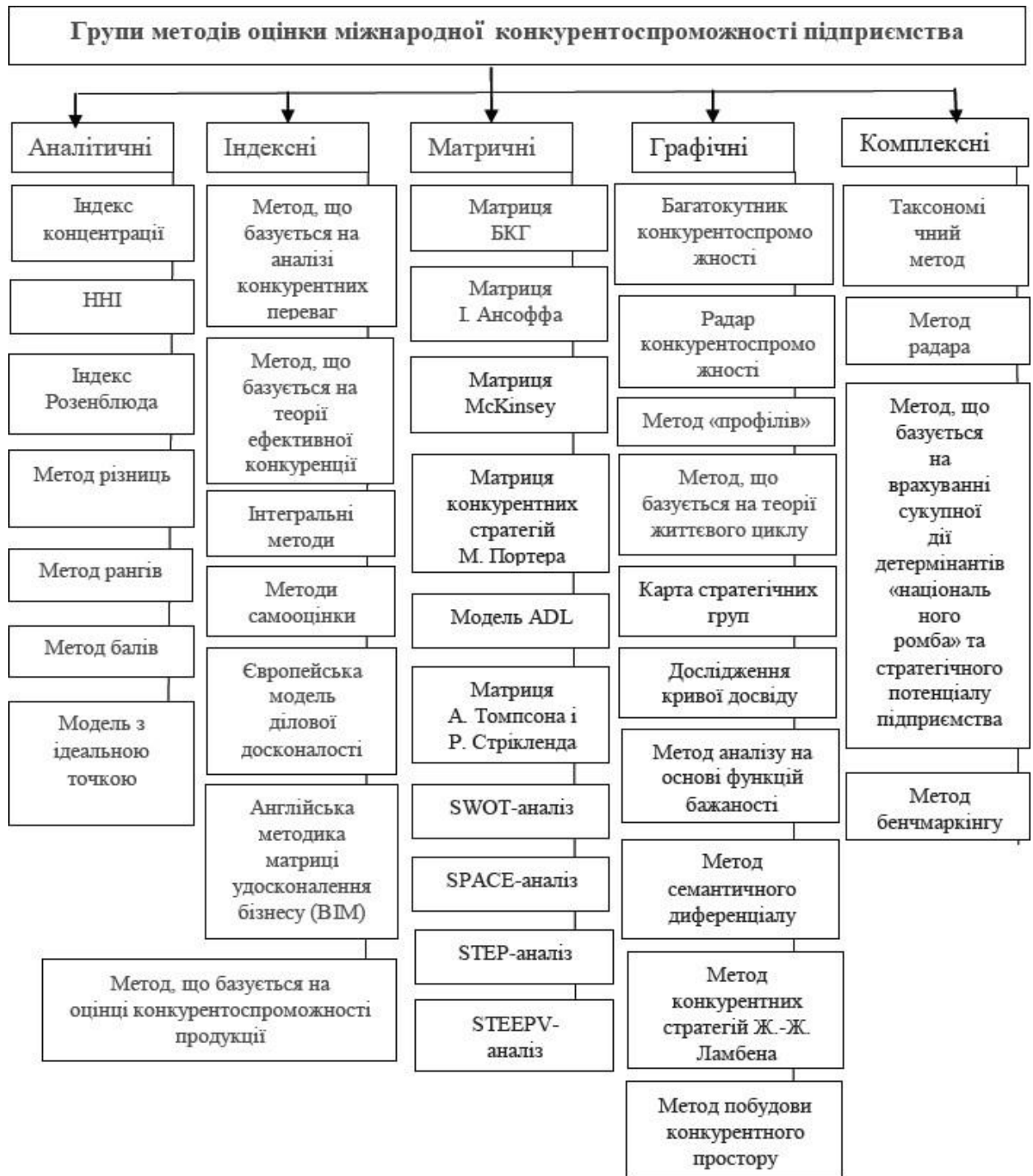


Рис. 1.8. Групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства реального сектору економіки

Джерело: [32]

Проведений аналіз свідчить про те, що за певних умов для оцінки конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки може використовуватися кожен із зазначених методів. Проте сучасні особливості їх діяльності все ж вимагають включення до процесу оцінки тих характеристик, що їх відбиватимуть. Саме тому оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна здійснюватися на основі поєднання декількох методів.

Значного поширення набуло використання графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Дані методи базуються на побудові «багатокутника конкурентоспроможності» або «радіальної діаграми конкурентоспроможності».

В основі групи комплексних методів лежить твердження, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства є інтегральною величиною щодо поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Поточна і потенційна конкурентоспроможність і їх співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства в залежності від методу можуть варіюватися. Методи, віднесені до даного підходу, визначені як комплексні через те, що оцінка конкурентоспроможності підприємства в рамках кожного з методів ведеться на підставі виділення не тільки поточної, а й потенційної конкурентоспроможності підприємства. Так, в ряді випадків поточна (реальна) конкурентоспроможність визначається на підставі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна – схожим чином до методів, заснованих на теорії ефективної конкуренції.

Особливу увагу заслуговує метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності: критерій ефективності виробничої діяльності (надання послуг) підприємства; критерій фінансового стану підприємства; критерій ефективності організації збуту і просування товару (послуг) на ринку; критерій конкурентоспроможності товару (послуг).

Д. С. Ревенко, В. О. Либа, Л. С. Зейда рекомендують оцінку конкурентоспроможності підприємств здійснювати за наступними етапами,

кожен з яких є окремим функціональним елементом:

1. Моніторинг середовища ринку, що включає визначення цілей підприємства й умов їх досягнення за певний період часу, дослідження основних факторів зовнішнього ринку для визначення можливостей і загроз підприємства, інтенсивності конкуренції на зовнішньому ринку, визначення контрольних показників конкурентоспроможності, рівня вхідного бар'єру на ринок.

2. Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, що передбачає аналіз стану підприємства, динаміки його основних економічних показників, порівняння показників із запланованими, визначення причин відхилення від плану, визначення ефективності технологій, що використовуються, впізнавання бренду, державного регулювання, демографічних тенденцій, культурного середовища, визначення параметрів ринку, потреб споживачів, їхніх переваг.

3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства, товарного портфеля та основних конкурентів на ринку, що полягає у визначенні основних ключових факторів успіху підприємства і його переваг порівняно з конкурентами, що в перспективі забезпечать ефективне функціонування і перевагу над конкурентами на ринку.

4. Формування і реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, що полягає у виборі стратегії підвищення конкурентоспроможності й розробленні і прийнятті рішення відповідно до засобів досягнення, поставлених запропонованою стратегією.

5. Оцінювання і контроль реалізації певної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Формування дій із корегування й усунення невідповідностей. На цьому етапі здійснюється розроблення рекомендацій і складається план, спрямований на корегування вибраної стратегії, який включає короткострокові й довгострокові заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства. До основних критеріїв розробки заходів слід віднести

системність, обґрунтованість, несуперечливість параметрів аналізу, логічності висновків, а також повноти вирішення заданих проблем [33, с. 37].

Застосування етапів формування стратегії підвищення конкурентоспроможності дасть змогу підприємствам виконати успішний вихід на ринки і здобути необхідні конкурентні переваги, до яких можна віднести значну концентрацію продукту із системою постійного контролю та підвищення якості, спрямоване просування продукції на цільових споживачів, розвиток збутових мереж, гнучку цінову політику. Слід зазначити, що стратегічне планування залежить від низки чинників і ускладнень, які здійснюють постійний вплив на підприємство.

Таким чином, використання запропонованих методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства дасть змогу отримати оперативну інформацію про конкурентні позиції на ринку з визначенням сильних та слабких місць, здійснювати постійний контроль, аналіз та діагностику рівнів конкурентоспроможності підприємства з метою швидко реагування на прояви зовнішнього середовища та їх регулювання шляхом розробки оперативних та стратегічних управлінських заходів.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства реального сектора економіки – інтегральна система взаємопов'язаних елементів, об'єднаних в єдине ціле для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, адаптації та розвитку на основі розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності, закріплення позицій на певному ринку у конкретний період при визначеному впливі зовнішнього середовища.

На конкурентоспроможність підприємств реального сектору економіки впливає низка чинників. Вивчивши та проаналізувавши літературні джерела, що стосуються даного питання, нами згруповано класифікаційні ознаки для

факторів конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки, а саме: за рівнями дослідження (I-V рівні, макро-, мікро, мезо-, мегарівні); за місцем виникнення / походження (зовнішні та внутрішні); за видами ресурсів (НІОКР, маркетинг, персонал, транспорт, виробництво); за задоволеністю споживача (управління/менеджмент, стратегія, дилерська мережа, якість товару, ціна товару, ноу-хау); за приналежністю до середовища підприємства (конкуренція, політика держави, податкове законодавство); за ефективністю виробничо-господарської діяльності (виробництво, організація, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні, інфраструктура, диверсифікація бізнесу, зовнішня політика); за сферою походження (науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні); за об'єктами дослідження (техніко-технологічні, фінанси, характеристика продукції, імідж, інновації, витрати, обслуговування клієнтів).

3. В умовах мінливого зовнішнього середовища та динамічної кон'юнктури ринку постійна оцінка конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки є запорукою їх успішного функціонування. Виявлення сильних та слабких рис підприємства дозволяє оптимально здійснити удосконалення фінансово-господарської та експортної діяльності, а також ідентифікувати потенційні можливості для розвитку на ринку. Таким чином, на сьогодні існує значна кількість підходів та методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. В результаті дослідження нами проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, виявлено їх переваги та недоліки. Особливу увагу заслуговує метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності. За допомогою даного методу в другій частині кваліфікаційної роботи буде проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства «UKRLANDFARMING» на ринку комбікормів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «UKRLANDFARMING» НА РИНКУ КОМБІКОРМІВ В УКРАЇНІ

2.1. Діагностика конкурентного середовища на ринку комбікормів в Україні

Комбікормова промисловість України є однією з провідних і вагомих, оскільки вона є основою розвитку птахівництва та тваринництва, однією з основ забезпечення населення м'ясною продукцією. Проведено діагностику конкурентного середовища на ринку комбікормів в Україні, розглянемо тенденції розвитку комбікормової промисловості України, що склалися в сучасних кризових умовах. Виробництво комбікормів є проміжною ланкою виробничого ланцюга аграрного сектору економіки України: постачальник сировини (сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства) – переробник та виробник комбікормів (комбікормові підприємства) – споживач комбікормової продукції (птахівничі і тваринницькі комплекси).

Розглянемо особливості вітчизняного ринку комбікормової продукції, а саме обсяг виробництва, провідних виробників в Україні та обсяги експорту й імпорту.

Проаналізуємо обсяг виробництва комбікормів як перший крок в аналізі стану галузі (рис.2.1). В 2014 році спостерігається тенденція зростання обсягів виробництва на 1,5% в порівнянні з 2013 роком. Проте, період 2014-2021 рр. характеризувалися постійним зниженням обсягів виробництва комбікормової продукції, а саме з 6,9 млн. тонн у 2014 р. до 5,65 млн. тонн у 2021 р. Темп зниження обсягів виробництва за даний період становить 17,65%. Негативна динаміка спричинена високим рівнем скорочення поголів'я худоби і птиці, так як більшість підприємств орієнтується на рівень попиту на вітчизняному ринку. Внаслідок цього виробництва кормів для свиней було скорочено на 14%, а для птиці – на 1%.

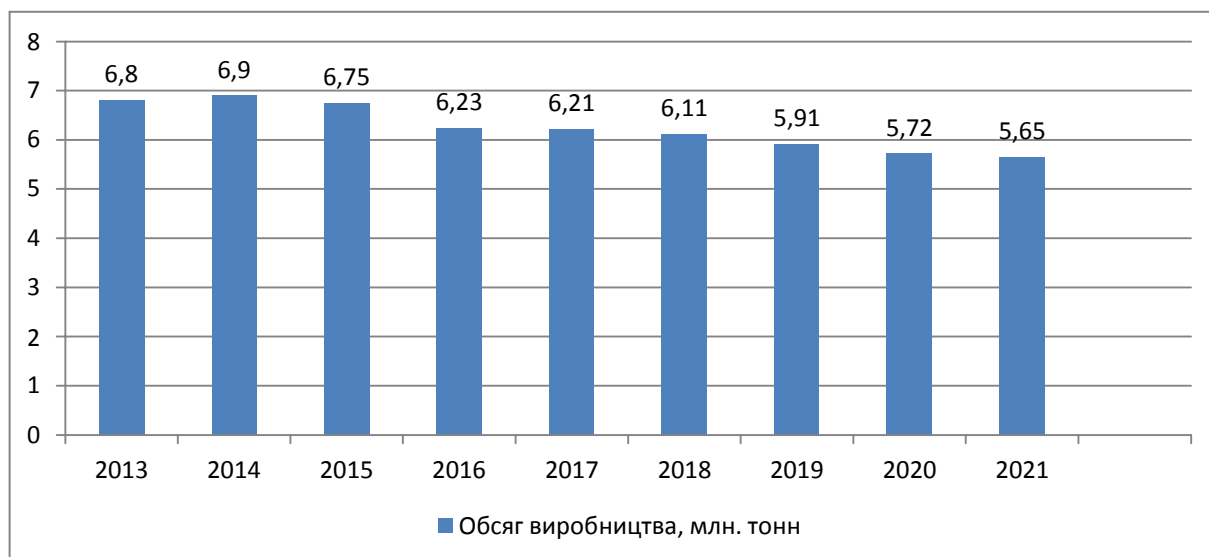


Рис. 2.1. Динаміка галузі виробництва комбікормової продукції в Україні у 2013-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за статистичними даними [34]

На сьогоднішній день український ринок комбікормової продукції України 120 виробників. Провідними виробниками комбікормів є наступні підприємства, які структуровані за критерієм – обсяг виробництва в тис. тонн: АХ «Миронівський хлібопродукт», UkrLandFarming LLC, «Українське зерно», «Овостар Юніон», «Агромарс», «АПК-інвест», «Агро-Овен» (рис. 2.2).

Масштаб конкуренції на ринку комбікормів – мультинаціональний, адже компанії-виробники працюють на декількох зовнішніх ринках. Виробничі потужності більшості підприємств-виробників комбікормового ринку становлять 12-15 млн. тонн на рік, проте вони мають низьку завантаженість, лише на 30-35%. Більшість з підприємств-виробників комбікормової продукції є великими аграрними холдингами, які мають молочно-товарні ферми, підрозділи з вирощування свиней і птиці одночасно є і споживачами їх продукції.

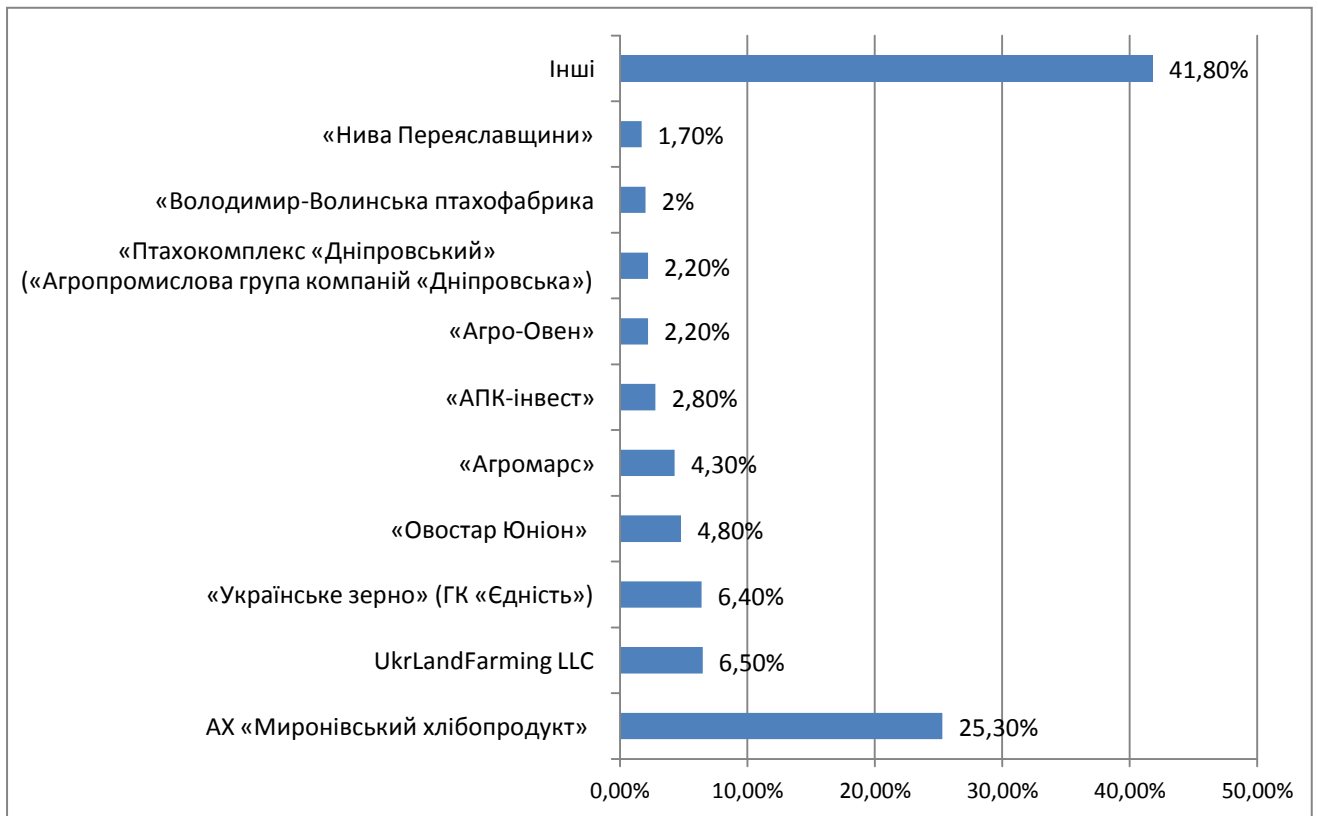


Рис. 2.2. Провідні виробники комбікормової продукції в Україні в 2021 році

Джерело: побудовано автором за матеріалами [35]

АХ «Миронівський хлібопродукт» (частка українського ринку комбікормової продукції 25,3%) займає перше місце в рейтингу ринку комбікормів.

На другому місці підприємство UKRLANDFARMING PLC (ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ») (частка ринку комбікормової продукції 6,5%).

Третю сходинку очолює «Українське зерно» (ГК «Єдність» - частка ринку комбікормової продукції 6,4%)

На четвертому місці «Овостар Юніон» (частка ринку комбікормової продукції 4,8%),

Географічно найбільші потужності з виробництва кормів знаходяться в областях, де зосереджено основне поголів'я птиці, свиней, ВРХ, – у Київській (16%), Черкаській (15%), Дніпропетровській (12%), Полтавській (7%) Вінницькій (5%) та інших (45%).

Комбікорми виробляють практично для всіх груп тварин. Найбільшу долю ринку складають комбікорми для птиці з часткою – 54% від загального обсягу виробництва комбікормів, на другому місці йдуть комбікорми для свиней – 26%, на третьому для ВРХ – 18% та 2% – для інших видів тварин.

Імпортують в Україну наступні компоненти комбікормової продукції: з Європи - вітамінно-мінеральні домішки, премікси, із Китаю – лізин і хлорид холіну. Представимо динаміку обсягів імпорту комбікормової продукції у 2013-2021 рр. (рис. 2.3.).

Найбільшими імпортерами готових комбікормів, кормових добавок і преміксів для сільськогосподарських тварин є: «Миронівський хлібопродукт», «Агролайф годуй», «Доше», «Агравіа АГ». Обсяги імпорту у період 2013-2021 рр. стабільно зростають та темп зростання становить 86,98%. У 2013 році Україна імпортувала 79,1 тис. тонн комбікормів на 147,7 млн. дол., а в 2021 році даний показник становить 147,9 тис. тонн даної продукції на 437 млн. дол.



Рис. 2.3. Обсяг імпорту комбікормової продукції в Україні у 2013-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за статистичними даними [34]

Комбікормова продукція українських виробників є якісною і конкурентоспроможною, але на даний момент європейський ринок для підприємців має великі перспективи. У європейських країнах, працює велика кількість місцевих виробників комбікормової продукції, там розвинене

тваринництво й птахівництво, конкуренція дуже сильна, але існує потреба в додатковому ввезенні комбікормової продукції. Саме тому в третій частині кваліфікаційної роботи обґрунтовано захід щодо виходу українського підприємства на європейський ринок. На сьогодні головними ринками збуту є країни СНД та країни Близького Сходу. Розглянемо обсяги експорту у 2013-2021 рр. (рис. 2.4). В 2013 році експорт комбікормової продукції склав 8 тис. тонн, що у грошовому еквіваленті становило 3,9 млн. дол. Скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин в Україні у 2014 році спровокувало вітчизняних виробників збільшити експортні поставки закордон. Темп зростання експорту комбікормової продукції за період 2014-2016 рр. становить 151%, з 9,1 тис. тонн до 22,8 тис. тонн кормів.



Рис. 2.4. Обсяги експорту комбікормової продукції в Україні у 2013-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за статистичними даними [34]

В 2017 році спостерігалась негативна тенденція експорту комбікормів. Спад обсягів збуту за кордон становив 34% порівняно з попереднім періодом. Україна експортувала 15 тис. тонн комбікормів, кормових домішок та преміксів на 9,4 млн. дол. Після різкого падіння обсягів експорту в 2017 році, яке було викликано зростанням собівартості продукції, в 2018 році спостерігалось зростання в 21,8%. В 2021 році Обсяги експорту комбікормової продукції в Україні склали 19,2%.

Проаналізувавши стан світового та вітчизняного ринків комбікормової продукції, доцільно зазначити, що даний сектор економіки динамічно зростає та має значні перспективи для подальшого розвитку. Оцінку впливу факторів зовнішніх факторів проведемо за допомогою PEST-аналізу.

Оцінка реальної значущості факторів представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка реальної значущості факторів зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC)

Складові зовнішнього середовища підприємства	Фактори зовнішнього середовища підприємства	Ступінь вагомості впливу факторів (від 1 до3)	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
			1	2	3	4	5		
Політика	Політична стабільність країни	3	5	5	5	5	4	4,8	0,13
	Міжнародний стан	2	5	4	4	5	4	4,4	0,12
	Ефективна робота законодавчої влади	2	5	4	4	3	4	4	0,11
	Державне регулювання ринку комбікормової продукції	2	5	4	4	5	4	4,4	0,12
	Валютне регулювання	3	4	5	3	4	2	3,6	0,09
Економіка	Динаміка економічного зростання	2	5	4	4	5	4	4,4	0,12
	Рівень інфляції в країні	2	3	5	4	5	5	4,4	0,12
	Курс обміну валют;	2	5	4	4	5	3	4,2	0,11
	Рівень зайнятості;	2	3	2	3	2	1	2,2	0,06
	Кредитна політика в країні;	2	3	1	3	2	1	2	0,05
Соціум	Зміна в базових цінностях;	1	4	5	3	4	2	3,6	0,09
	Зміна в рівні і стилі життя;	1	3	4	4	4	1	3,2	0,08
	Ставлення до натуральної сільськогосподарської продукції	2	4	3	3	4	1	3	0,08
	Демографічні зміни;	2	3	2	1	1	2	1,8	0,05
	Зміна структури доходів;	2	1	1	3	2	2	1,8	0,05
Технологія	Державна технологічна політика у сфері виробництва комбікормової продукції	2	5	4	4	4	4	4,2	0,11
	Значні тенденції в галузі НДДКР,	2	4	5	3	4	2	3,6	0,09
	Технологічні інновації виробництва комбікормової продукції	2	5	4	4	5	4	4,4	0,12
	Технологічні зміни виготовлення комбікормової продукції	2	5	4	4	5	4	4,4	0,12
	Всього	38						68,4	

Джерело: складено автором за експертними оцінками

Зведена таблиця PEST аналізу представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Зведена таблиця PEST аналізу підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC)

Політика		Технологія	
Політична стабільність країни	0,13	Технологічні інновації виробництва комбікормової продукції	0,12
Державне регулювання ринку комбікормової продукції	0,12	Технологічні зміни виготовлення комбікормової продукції	0,12
Міжнародний стан	0,12	Державна технологічна політика у сфері виробництва комбікормової продукції	0,11
Ефективна робота законодавчої влади	0,11	Значні тенденції в галузі НДДКР,	0,09
Валютне регулювання	0,09		
Разом	0,57	Разом	0,44
Соціум		Економіка	
Зміна в базових цінностях;	0,09	Динаміка економічного зростання	0,12
Зміна в рівні і стилі життя;	0,08	Рівень інфляції в країні	0,12
Ставлення до натуральної сільськогосподарської продукції	0,08	Курс обміну валют;	0,11
Демографічні зміни;	0,05	Рівень зайнятості;	0,06
Зміна структури доходів;	0,05	Кредитна політика в країні;	0,05
Разом	0,35	Разом	0,46

Джерело: складено автором за експертними оцінками

Ринок комбікормової продукції піддається впливу безлічі факторів макросередовища, однак, найбільш вагомими з них є політична стабільність країни, особливо в умовах російської збройної агресії проти України. Також визначальними факторами є державне регулювання комбікормової продукції і міжнародний стан. Серед економічних факторів значну питому вагу займають економічне зростання країни та рівень інфляції. Серед соціальних факторів зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) можна виокремити зміну в базових цінностях, в рівні і стилі життя, ставлення до натуральної сільськогосподарської продукції. Технологічні інновації виробництва комбікормової продукції, технологічні

зміни виготовлення комбікормової продукції чинять неабиякий вплив на фінансово-господарську діяльність ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC).

2.2. Стратегічний аналіз підприємства «UKRLANDFARMING»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра виступає процес підвищення конкурентоспроможності підприємства реального сектору економіки «UKRLANDFARMING» на внутрішньому та зовнішніх ринках комбікормів.

База дослідження - ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC).

Загальна характеристика підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Загальна характеристика підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC)

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ УПРАВЛІНСЬКЕ ТОВАРИСТВО УЛФ
Скорочена назва	ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ»
Дата реєстрації	19.09.2007
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	35428975
Види діяльності:	Основний: 64.20 Діяльність холдингових компаній
Місцезнаходження юридичної особи:	03115, м. Київ, пр. Перемоги, будинок 121, корпус В.
Міжміський код, телефон та факс	+380443920322
Електронна поштова адреса	secretar@avangardco.ua
Сайт	https://www.ulf.com.ua/ua/
Директор	Ковток Галина Іванівна

Джерело: складено автором за даними підприємства [41]

Компанія Ukrlandfarming (ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ») входить у трійку лідерів комбікормового ринку і є одним із найбільших агрохолдингів України. Основними видами діяльності Ukrlandfarming (ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ») є виробництво зернових, олійних культур, комбікормів. Також компанія займається молочним та м'ясним тваринництвом, свинарством.

Ukrlandfarming (ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ») є членом Федерації роботодавців Європейської бізнес-асоціації та U.S.-Ukraine Business Council. Масштаб діяльності, вертикальна інтеграція, наявність інноваційних можливостей виробництва комбікормової продукції, власні новітні розробки та технічні рішення виробництва комбікормової продукції, активна політика модернізації комбікормового виробництва дозволяють компанії Ukrlandfarming (ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ») входити в трійку лідерів комбікормового ринку України.

На першому етапі проаналізуємо техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) за 2019-2021 рр. (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) за 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Приріст 2020/2019		Приріст 2021/2020	
				Абс	Відн	Абс.	Відн.
1. Чистий дохід від реалізації комбікормової продукції, тис. грн	113126	129551	187060	16425	14,52	+57509	44,39
2. Собівартість реалізованої комбікормової продукції, тис .грн	95126	105446	148582	10320	10,85	+43136	40,91
3. Обсяг виробництва комбікормової продукції, тис. грн...	106155	107600	164400	1445	1,36	+56800	52,78

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Собівартість виробленої комбікормової продукції, тис. грн	89187	92370	147583	3183	3,57	+55212	59,13
5. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн..	6593	10288	30935	3695	56,04	+20647	200,69
6. Чистий фінансовий результат прибуток реалізованої комбікормової продукції, тис. грн..	3772	6799	6846	3027	80,25	+47	0,69
7. Рентабельність продажу за прибутком від операційної діяльності, %	5,83	7,94	16,54	2,11	36,26	8,60	108,25
8. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	52189	52472	59325	283	0,54	6853	13,06
10. Фондовіддача, грн	2,03	2,05	2,77	0,02	0,99	0,72	35,12
11. Матеріаловіддача, грн	1,272	1,378	1,466	0,106	8,33	0,088	6,4
12. Оборотаємість, дні	118,9	120,8	171,0	1,9	1,60	50,2	41,56
13. Середньоспискова чисельність, чол	157	161	150	4	2,55	-11	-6,83
14. Продуктивність праці, грн	676,15	668,32	1096,00	-7,83	-1,16	427,68	63,99
15. Фонд оплати праці, тис. грн.	52750,2	71330,3	71620,2	18580,1	35,22	280,9	0,41
16. Відносний показник витрат на одиницю виробленої продукції, грн	0,84	0,86	0,90	0,02	2,38	0,04	4,65

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [41]

Аналізуючи дані за три роки, ми бачимо, що виручка від реалізації комбікормової продукції на підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» збільшилась в 2020 році на 16425 тис. грн. і в 2021 році – на 57509 тис. грн. Це пов'язано в основному з підвищенням цін на комбікормову продукцію, також були укладені угоди з оптовими покупцями комбікормової продукції. Позитивним явищем є зростання прибутку від операційної діяльності, а також чистого фінансового результату в 2021 році відповідно на 20647 тис.

грн. і 47 тис. грн. Рентабельність продажу за прибутком від операційної діяльності за аналізований період 2019 – 2021 рр. зросла з 5,83% до 16,54%.

Спостерігалася позитивна тенденція до збільшення фондівіддачі ОВФ, цей показник є одним з основних показників ефективності використання основних засобів. Даний показник характеризує величину обсягу комбікормової продукції в розрахунку на 1 грн. обсягу основних фондів. За 2021 рік загалом по підприємству він збільшився на 35,12%.

Матеріальні витрати в 2021 році по зрівнянні з 2020 роком зросли на 37563 тис. грн. Матеріаловіддача зросла на 0,088 грн, а таким чином знизилась матеріалоємність на 0,043 грн. Оборотаємість оборотних коштів в звітному році сповільнилась на 50,2 дня. За рахунок збільшення середньорічних залишків оборотних коштів на 126,1 дня. Однак збільшення обсягу реалізації привело до прискорення оборотаємості на 75,9 дня, однак не змінило тенденцію до сповільнення в цілому.

Проаналізувавши фонд оплати праці на підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ», можна дійти до висновку, що за 2020 – 2021 рр. він збільшився на 280,9 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата одного працівника за аналізований період зросла на 16,95%. На збільшення фонду оплати праці вплинуло зростання середньомісячної заробітної плати. Середньооблікова чисельності ПВП в 2021 році зменшилась на 11 осіб, що пов'язано з плинністю персоналу по причині незадоволеності персоналу заробітною платою у зв'язку з кризовими явищами в Україні. Продуктивність праці в 2021 році збільшилась на 63,99%, що позитивно характеризує використання трудового потенціалу на підприємстві.

Аналіз основних техніко-економічних показників, наведених в таблиці свідчать про середній рівень ефективності комбікормового виробництва, але в 2021 році простежується тенденція до покращення виробничо-господарської діяльності ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC).

Для оцінки оптимального співвідношення власного і позикового капіталу використовують коефіцієнти капіталізації та коефіцієнти покриття.

До коефіцієнтів капіталізації відносяться:

– коефіцієнт фінансової автономії, який характеризує частку власних засобів в їх загальній сумі і розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{фін.авт.}} = \frac{BK}{C_{\text{вз}}}, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{фін.авт.}}$ – коефіцієнт фінансової автономії;

BK – власний капітал, тис. грн.;

$C_{\text{вз}}$ – загальна сума засобів, тис. грн.

– коефіцієнт фінансової залежності є зворотнім до показника фінансової стійкості і розраховується за формулою:

$$K_{\text{фін.зал.}} = \frac{1}{K_{\text{авт}}}, \quad (2.2)$$

де $K_{\text{фін.зал.}}$ – коефіцієнт залежності.

– коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення позикових засобів і власного капіталу і розраховується за формулою:

$$K_{\text{фін.риз.}} = \frac{ПЗ}{BK}, \quad (2.3)$$

де $K_{\text{фін.риз.}}$ – коефіцієнт фінансового ризику;

$ПЗ$ – позикові засоби, тис. грн.

– коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власних оборотних засобів знаходиться в обороті і розраховується за формулою:

$$K_{\text{ман}} = \frac{BOЗ}{BK}, \quad (2.4)$$

де $K_{\text{ман}}$ – коефіцієнт маневреності;

ВОЗ – власні оборотні засоби, тис. грн.

Власні оборотні засоби можуть бути розраховані за наступною формулою:

$$ВОЗ = ВЗ - НА, \quad (2.5)$$

де НА – необоротні засоби, тис. грн.

Розрахунок коефіцієнтів оптимального співвідношення власного та залученого капіталів ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) за 2019 – 2021 рр. представлено в Додатку А.

В табл. 2.5. представлено аналіз коефіцієнтів оптимального співвідношення власного та залученого капіталів.

Таблиця 2.5

Аналіз коефіцієнтів оптимального співвідношення власного та залученого капіталів ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) за 2019 – 2021 рр

Показники	Критичне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Зміни (2019 – 2021), +/-
I Коефіцієнти капіталізації					
$K_{\text{фін.авт.}}$	> 0,5	0,6752	0,6675	0,4835	-0,1917
$K_{\text{фін.зал.}}$	< 2	1,481	1,4981	2,0682	0,5872
$K_{\text{фін.риз.}}$	0,5 (до 1)	0,465	0,4811	1,05	0,585
$K_{\text{ман.}}$	> 0	0,2751	0,2231	0,2702	-0,0049

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [41]

Згідно з даними табл. 2.5, видно, що протягом 2019 – 2021 рр., аналізоване підприємство ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» стало менш фінансово стійким, що підтверджується, зниженням коефіцієнтів маневреності власного капіталу. Коефіцієнт фінансової автономії, який характеризує частку власних засобів в їх загальній сумі має тенденцію до зменшення, за 2019 – 2021 рр. даний коефіцієнт зменшився на 0,1917. В 2019 – 2020 році коефіцієнт фінансової автономії знаходиться в межах норми, а в 2021 році нижче

нормативного значення. Аналіз коефіцієнтів коефіцієнтів оптимального співвідношення власного та залученого капіталів показав, у компанії ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в 2021 році знижується фінансова стійкість.

Далі проведемо аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) за допомогою фінансових коефіцієнтів, серед яких відокремлюють:

а) коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності), який розраховується за формулою:

$$K_{\text{заг.лікв.}} = \frac{Л1 + Л2 + Л3}{П1 + П2} \quad (2.9)$$

б) коефіцієнт проміжної (уточненої) ліквідності, який розраховується за формулою:

$$K_{\text{пром.лікв.}} = \frac{Л1 + Л2}{П1 + П2}, \quad (2.10)$$

де $K_{\text{пром.лікв.}}$ – коефіцієнт проміжної ліквідності.

в) коефіцієнт абсолютної ліквідності, який розраховується за формулою:

$$K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{Л1}{П1 + П2}, \quad (2.11)$$

де $K_{\text{абс.лікв.}}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Для подальшого аналізу зведемо отримані фінансові показники у табл. 2.6 та порівняємо їх із нормальними значеннями цих показників.

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) представлено в *Додатку Б*.

Проаналізувавши отримані значення в табл. 2.6, можемо зробити висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності знаходяться в межах норми за аналізований період. Коефіцієнт проміжної ліквідності в 2019 році знаходиться

в межах норми, а в 2020 році нижче норми. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в 2019 – 2021 рр. нижче за критичне, що свідчить про неефективне використання грошових коштів, і тенденція його зменшення є негативним явищем.

Таблиця 2.6

**Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Управлінське товариство
«УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC)**

Показник	Норма	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Зміни, +/-
1. $K_{\text{заг.лікв.}}$	1-2	1,549	1,4479	1,4354	-0,1136
2. $K_{\text{пром.лікв.}}$	0,7-0,8	0,787	0,6650	1,0872	0,3002
3. $K_{\text{абс.лікв.}}$	0,2-0,35	0,121	0,1246	0,0911	-0,0299

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [41]

Для оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентоспроможність ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) використаємо метод SWOT–аналізу (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**SWOT- аналіз ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ»
(UKRLANDFARMING PLC)**

	Позитивний вплив Strengths (Сильні сторони)	Негативний вплив Weaknesses (Слабкі сторони)
Внутрішнє середовище	1. Відноситься до групи лідерів комбікормової промисловості України 2. Динамічне зростання обсягів виробництва комбікормової продукції. 3. Висока якість комбікормової продукції 4. Великий досвід роботи і хороша репутація у замовників комбікормової продукції 5. Модернізація та оновлення обладнання 6. Наявність інноваційних можливостей виробництва комбікормової продукції 7. Гнучка цінова політика комбікормової продукції 8. Забезпечення гарантій необхідних комплексних поставок комбікормової продукції 9. Власні новітні розробки та технічні рішення виробництва комбікормової продукції 10. Членство в основних об'єднаннях виробників комбікормової продукції	1. Висока ступінь залежності від позикового капіталу. Висока залежність від оборотних коштів – важко інвестувати в обладнання, сировину 3. Сезонність попиту на комбікормову продукцію 4. Погіршення конкурентної позиції по деяких видам комбікормової продукції 5. Територіальна віддаленість від сировинних ринків 6. Відсутність маркетингової стратегії виходу на нові зарубіжні ринки 7. Залежність від того, що ціни на 90% матеріалів формуються на світовому ринку, а ринок збуту підприємства - це Україна та інші країни ближнього зарубіжжя 8. Необхідність коригування цін на комбікормову продукцію, яка визначається різкими змінами цін на сировину і матеріали

Продовження таблиці 2.7

	Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові міжнародні європейські ринки або сегменти комбікормової продукції. 3. Експортні можливості – українська комбікормова продукція користуються популярністю на закордонних ринках 2. Розширення партнерства з зарубіжними партнерами 3. Розширення виробничих ліній 4. Введення безвізового режиму (можливість вільного відвідування міжнародних конференцій та освітніх заходів) 5. Поява можливостей для освоєння західних ринків збуту комбікормової продукції 6. Зростання темпів розвитку галузі комбікормової продукції 7. Висока доцільність договірної політики 8. Підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством 9. Збільшення попиту на комбікормову продукцію 10. Участь у міжнародних семінарах і виставках-ярмарках. 11. Державні цільові програми, субсидії. 12. Засвоєння нових ринків збуту комбікормової продукції 13. Залучення нових цільових груп за рахунок розширення продуктової пропозиції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична нестабільність в країні в умовах російської збройної агресії проти України 2. Різка зміна курсів валют та девальвація національної валюти; 3. Різке зниження платоспроможності споживачів-підприємств комбікормової продукції 4. Коливання відсотків по кредитах банків 5. Наявність «сірого» імпорту продукції 6. Кризові явища у внутрішній та зовнішній політиці України, країнах Європи та Світу. 7. Жорстка система оподаткування. Часті зміни законодавства в частині маркування, вимог до комбікормової продукції

Джерело: розраховано автором самостійно за результатами проведеного аналізу

Отже, сильними сторонами ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) є: відноситься до групи лідерів комбікормової промисловості України; динамічне зростання обсягів виробництва комбікормової продукції; висока якість комбікормової продукції; великий досвід роботи і хороша репутація у замовників комбікормової продукції; модернізація та оновлення обладнання; наявність інноваційних можливостей виробництва комбікормової продукції; гнучка цінова політика комбікормової

продукції; забезпечення гарантій необхідних комплексних поставок комбікормової продукції; власні новітні розробки та технічні рішення виробництва комбікормової продукції; членство в основних об'єднаннях виробників комбікормової продукції.

Перспективами розвитку ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) є: вихід на нові міжнародні європейські ринки або сегменти комбікормової продукції; експортні можливості – українська комбікормова продукція користуються популярністю на закордонних ринках; розширення партнерства з зарубіжними партнерами; розширення виробничих ліній; введення безвізового режиму (можливість вільного відвідування міжнародних конференцій та освітніх заходів); поява можливостей для освоєння західних ринків збуту комбікормової продукції; зростання темпів розвитку галузі комбікормової продукції; висока доцільність договірної політики; підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством; збільшення попиту на комбікормову продукцію; участь у міжнародних семінарах і виставках-ярмарках; державні цільові програми, субсидії; засвоєння нових ринків збуту комбікормової продукції; залучення нових цільових груп за рахунок розширення продуктової пропозиції.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства «UKRLANDFARMING» на ринку комбікормів в Україні

ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» входить в трійку лідерів ринку комбікормової продукції. АХ «Миронівський хлібопродукт» (частка 25,3%) займає перше місце на ринку комбікормів. Підприємство АХ «Миронівський хлібопродукт» виробляє найбільше комбікормів в Україні – 1,5 мільйони тонн щороку. На другому місці підприємство UkrLandFarming LLC (частка ринку 6,5%). підприємство UkrLandFarming LLC виробляє близько 400 тисяч тонн комбікорму щороку. Третю сходинку очолює «Українське зерно» (ГК

«Єдність» - частка ринку 6,4%) «Українське зерно» виробляє понад 380 тисяч тонн комбікормової продукції для тварин.

Отже, основними конкурентами ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) по виробництву комбікормової продукції є підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт» і «Українське зерно» (ГК «Єдність»). Побудуємо матрицю зваженої оцінки конкурентних переваг ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) з його основними конкурентами ПАТ «Миронівський хлібопродукт» і «Українське зерно» (ГК «Єдність») (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Зважена оцінка конкурентних переваг підприємств комбікормової промисловості України

Фактори	Вага	UkrLandFarming LLC		ПАТ «Миронівський хлібопродукт»		«Українське зерно» (ГК «Єдність»)	
		Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка
Ціна комбікормової продукції	0,08	9	0,72	10	0,8	8	0,64
Якість комбікормової продукції, натуральні добавки пребіотичної дії	0,1	9	0,9	10	1	9	0,9
Асортимент комбікормової продукції	0,03	9	0,27	10	0,3	9	0,27
Використання підприємством екологічних сучасних технологій і устаткування	0,05	8	0,4	10	0,5	7	0,35
Удосконалювання технології виробництва комбікормової продукції	0,07	8	0,56	9	0,63	7	0,49
Маркетингова діяльність і ефективність рекламних компаній	0,06	8	0,48	10	0,6	6	0,36
Досвід роботи	0,02	9	0,18	9	0,18	7	0,14
Технологічні інновації виробництва комбікормової продукції	0,07	8	0,56	10	0,7	7	0,49
Засвоєння нових ринків збуту	0,06	8	0,48	10	0,6	8	0,48
Частка ринку комбікормової продукції	0,08	7	0,56	10	0,8	6	0,48
Знання ринку комбікормової продукції	0,05	8	0,4	10	0,5	7	0,35

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Конкурентоспроможність персоналу	0,03	9	0,27	10	0,3	8	0,24
Прихильність споживачів комбікормової продукції	0,04	8	0,32	9	0,36	8	0,32
Рентабельність виробництва комбікормової продукції	0,05	9	0,45	9	0,45	8	0,4
Кількість міжнародних сертифікатів	0,05	8	0,4	9	0,45	6	0,3
Фінансова стійкість компанії	0,05	7	0,35	9	0,45	7	0,35
Забезпечення сировиною	0,02	8	0,16	9	0,18	8	0,16
Виробничі потужності	0,01	8	0,08	9	0,09	7	0,07
Ефективність використання активів	0,04	8	0,32	9	0,36	8	0,32
Експортна діяльність	0,04	8	0,32	10	0,4	8	0,32
Сума	1,00		8,18		9,65		7,43

Джерело: складено автором за даними експертних оцінок

Зважена оцінка конкурентних переваг підприємств комбікормової промисловості України проводилась за наступними факторами конкурентоспроможності: ціна комбікормової продукції; якість комбікормової продукції, натуральні добавки пребіотичної дії; асортимент комбікормової продукції; використання підприємством екологічних сучасних технологій і устаткування; удосконалювання технології виробництва комбікормової продукції; маркетингова діяльність і ефективність рекламних компаній; досвід роботи; технологічні інновації виробництва комбікормової продукції; засвоєння нових ринків збуту; частка ринку комбікормової продукції; знання ринку комбікормової продукції; конкурентоспроможність персоналу; прихильність споживачів комбікормової продукції; рентабельність виробництва комбікормової продукції; кількість міжнародних сертифікатів; фінансова стійкість компанії; забезпечення сировиною; виробничі потужності ефективність використання активів; експортна діяльність.

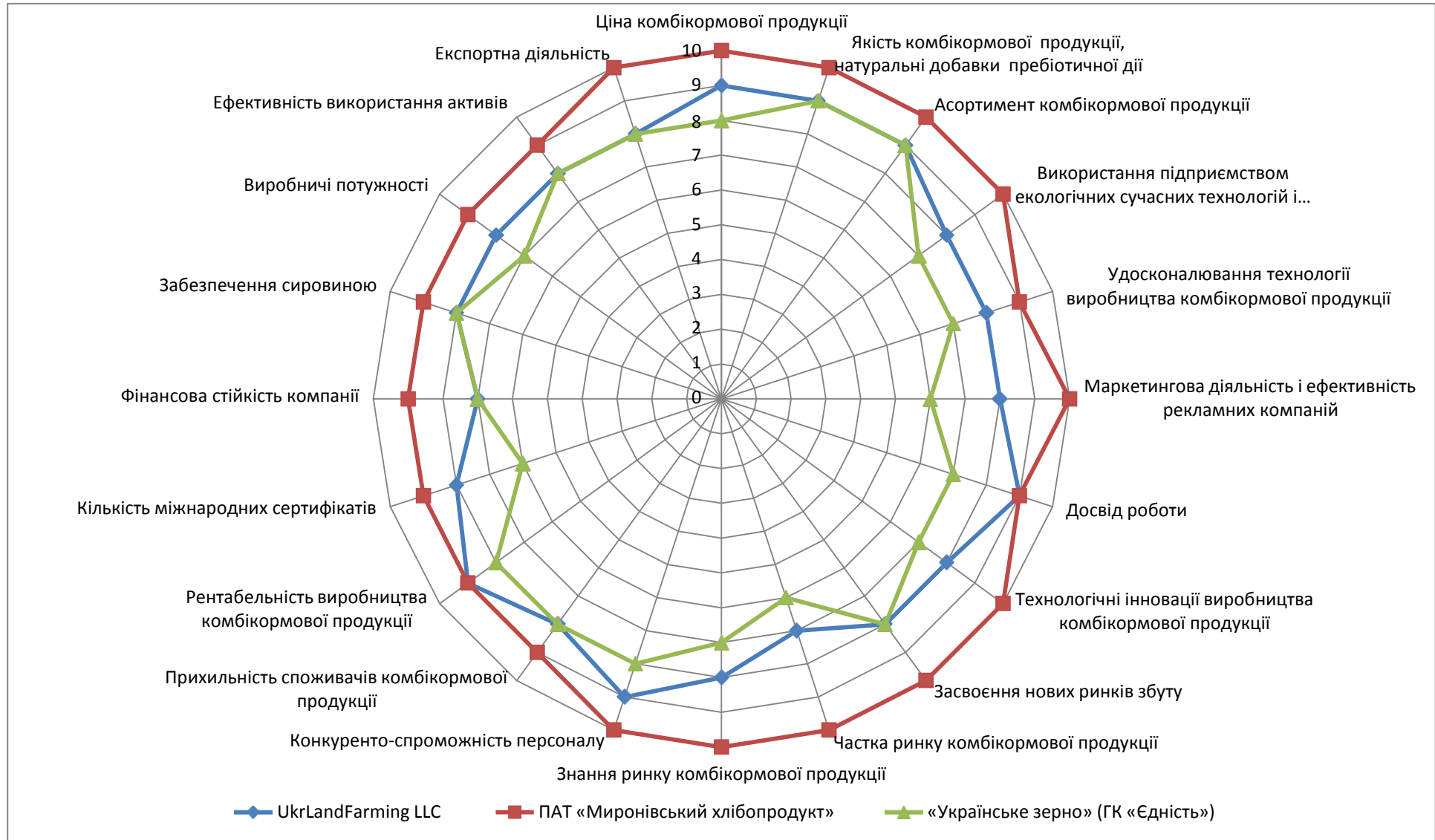


Рис.2.5. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств комбікормової промисловості України

Джерело: побудовано автором за даними експертних оцінок

Таким чином, на першому місці знаходиться основний конкурент ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) – ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Далі доцільно дослідити методику проведення стратегічного аналізу діяльності «Управлінське товариство «УЛФ», тобто скласти матрицю «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик». ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» виготовляє комбікорми чотирьох видів: повнораціонні, комбікорми-концентрати, комбікорми-добавки та премікси.

Побудуємо таблиці 2.8. та 2.9, що характеризують привабливість ринків та конкурентну позицію комбікормової продукції.

Для оцінки привабливості ринку комбікормової продукції та конкурентних позицій комбікормової продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) залучено 5 експертів, які є спеціалістами ринку комбікормової продукції.

Оцінювання проводилось за 10-бальною шкалою.

Анкета для експертів наведена в Додатку В.

Таблиця 2.9

Експертні оцінки привабливості ринку комбікормової продукції

Характеристики привабливості	Вага	Комбікормова продукція			
		Повноцінні комбікорми	Комбікорми-концентрати	Комбікорми-добавки	Премікси
розмір і темп росту ринку	0,2	10	9	8	8
якість ринку	0,1	9	9	8	8
конкурентна ситуація	0,4	9	8	8	7
вплив зовнішнього середовища	0,3	8	7	7	7
Всього	1	8,9	8	7,7	7,3

Джерело: складено автором за даними експертних оцінок

Експертні оцінки привабливості ринку комбікормової продукції показали, що більш привабливим, а отже й більш конкурентоспроможними є повноцінні комбікорми. Таким чином, слід розробляти комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності комбікормів-добавок і преміксів.

Таблиця 2.10

**Експертні оцінки конкурентних позицій комбікормової продукції
ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC)**

Характеристики позиції у конкуренції	Вага	Продукція			
		Повноцінні комбікорми	Комбікорми-концентрати	Комбікорми-добавки	Премікси
відносна позиція на ринку	0,2	9	9	9	9
відносний потенціал продажу	0,25	9	10	9	9
відносний потенціал інновацій	0,35	10	9	9	9
відносний потенціал персоналу	0,2	9	9	9	8
Всього	1	9,35	9,25	9	8,8

Джерело: складено автором за даними експертних оцінок

На рис.2.13. представлена матриця Мак Кінсі-Дженерал-Електрик конкурентних позицій комбікормової продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) , яка складена на підставі табл.2.8 і 2.9.

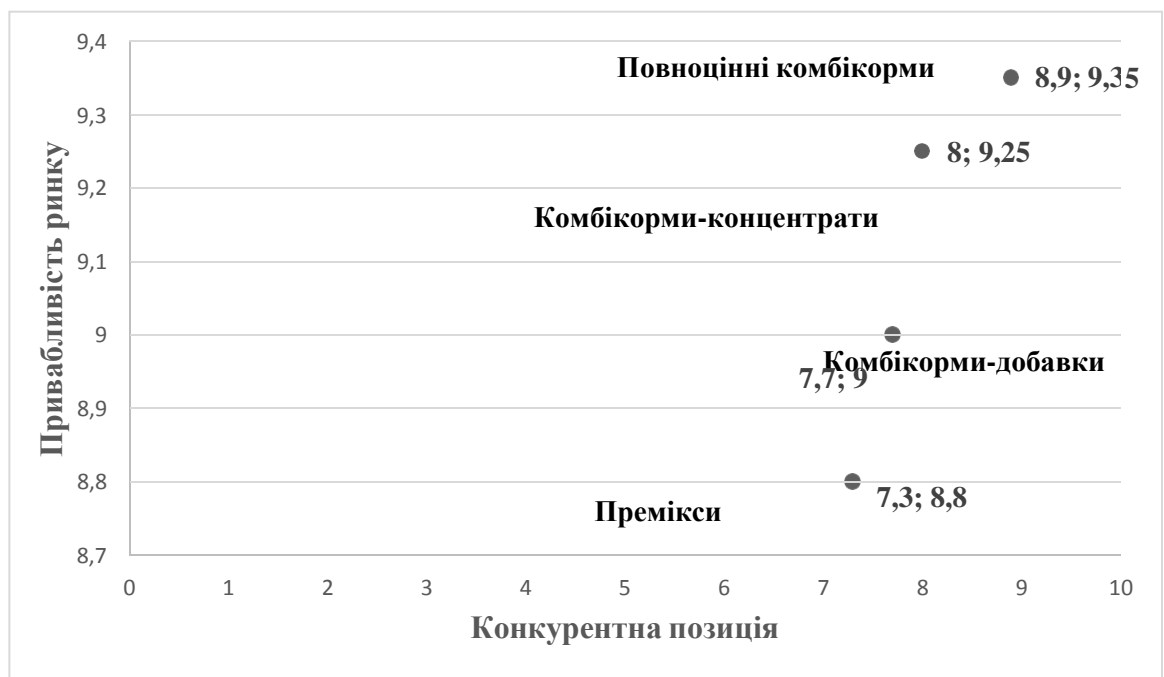


Рис.2.13. Матриця Мак Кінсі-Дженерал-Електрик комбікормової продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC)

Джерело: побудовано автором за даними експертних оцінок

За матрицею «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик» можна зробити такі висновки та пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності для кожного із видів комбікормової продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC):

– Повноцінні комбікорми і комбікорми-концентрати мають високі позиції та відносяться до переможців №1. Дані види продукції характеризуються високою привабливістю ринку комбікормової продукції і мають високий конкурентний статус, тобто відносяться до лідерів ринку. Для сегменті повноцінних комбікормів і комбікормів-концентратів доцільно буде впроваджувати стратегії розвитку та підтримки конкурентного статусу за рахунок впровадження механізму інвестування.

– Комбікорми-добавки і премікси відноситься до категорії тих, що програють №1. Дані сегменти мають низьку привабливість ринків та середню конкурентоспроможність. Для сегменту – комбікормів-добавок і преміксів доцільно буде впроваджувати стратегію зняття вершків та отримання прибутку.

Методика, заснована на теорії ефективної конкуренції використана для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в 2021 році.

Отже, конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$KKO = 0,15EO + 0,29ФП + 0,23 ЕЗ + 0,33 КТ \quad (2.12)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

EO – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП – значення критерію фінансового положення підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування комбікормової продукції;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності комбікормової продукції.

У першу групу об'єднані показники, котрі характеризують активність управління виробничим процесом (табл.2.11)

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$EO = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4P_{п} + 0,1Пп \quad (2.13)$$

$$EO = 0,31*0,90 + 0,19*2,77 + 0,4*6,14 + 0,1*1096 = 112,86$$

Таблиця 2.11

Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП) ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в 2021 році

Критерії та показники конкурентоспроможності	Формула та дані розрахунку	Рівень показника UKRLANDFARMING PLC
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В), грн	В = Повна собівартість виробленої продукції / обсяг виробництва комбікормової продукції Повна собівартість виробленої продукції 147583 тис. грн. Обсяг виробництва комбікормової продукції = 164400 тис. грн.	147583/164400 = 0,90 грн
Відносний показник фондівдачі (Ф), грн	Ф = Обсяг виробництва комбікормової продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів Середньорічна вартість основних виробничих фондів = (57242+61407) /2 = 59324,5	164400/59324,5 = 2,77 грн
Рентабельність комбікормового виробництва (Рп), %	Рп = прибуток від реалізації комбікормової продукції *100/повна собівартість комбікормової продукції	(9128/ 148582) *100% 6,14%
Відносний показник продуктивності праці (Пп), грн	Пп = Обсяг виробництва комбікормової продукції / середньорічну кількість працівників	164400/150 = 1096 грн.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Середнє значення по підприємствах галузі комбікормової продукції України становить $EO = 109,6$, таким чином, ми визначили, що ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» займає лідерські позиції конкурентоспроможності за показниками ефективності виробництва, майже на 3 позиції.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC): (табл.2.12).

$$\Phi\Pi = 0,29K_a + 0,2K_{\text{п}} + 0,36K_{\text{л}} + 0,15K_{\text{о}}, \quad (2.14)$$

$$\Phi\Pi = 0,29 \cdot 0,4835 + 0,2 \cdot 0,936 + 0,36 \cdot 0,0911 + 0,15 \cdot 1,433 = 0,575$$

Таблиця 2.12

**Конкурентоспроможність ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ»
(UKRLANDFARMING PLC) за показниками фінансового положення (ФП)
в 2021 році**

Критерії та показники конкурентоспроможності	Формула розрахунку	Рівень показника UKRLANDFARMING PLC
Коефіцієнт автономії (K_a)	$K_a = \text{власні засоби} / \text{загальна сума джерел фінансування}$	$70774/146364 = 0,4835$
Коефіцієнт платоспроможності ($K_{\text{п}}$)	$K_{\text{п}} = \text{власний капітал} / \text{загальні зобов'язання}$	$70774 / (10886 + 64704) = 0,936$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{\text{л}}$)	$K_{\text{л}} = \text{грошові засоби та швидкоореалізовані цінні папери} / \text{короткострокові зобов'язання}$	0,0911 Розрахунок в Додатку Б
Коефіцієнт обіговості обігових засобів ($K_{\text{о}}$)	$K_{\text{о}} = \text{виручка від реалізації комбікормової продукції} / \text{середньорічний залишок обігових засобів}$	$(187060 / (42861 + 87664)) / 2 = 1,433$

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

За показниками фінансового положення значення конкурентоспроможності ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ»

(UKRLANDFARMING PLC) порівняно із середнім значення по підприємствах галузі комбікормової продукції України (ФП = 1,02) нижче на 0,445.

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» на ринку комбікормової продукції (табл.2.13).

$$E3 = 0,37R_{п} + 0,29K_{з} + 0,2 K_{м} + 0,14K_{п}, \quad (2.15)$$

$$E3 = 0,37*16,54 + 0,29*0,07 + 0,21*0,93 = 6,33$$

Таблиця 2.13

Конкурентоспроможність ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» за показниками збуту продукції (E3) в 2021 році

Критерії та показники конкурентоспроможності	Формула розрахунку	Рівень показника UKRLANDFARMING PLC
Рентабельність продаж комбікормової продукції (Рп)	$R_{п} = \text{прибуток (операційний) від реалізації комбікормової продукції} \times 100 / \text{обсяг продаж комбікормової продукції (чистий дохід)}$	$(30935/187060) * 100\% = 16,54$
Коефіцієнт затовареністю готовою комбікормовою продукцією (Кз)	$K_{з} = \text{обсяг нереалізованої комбікормової продукції} / \text{обсяг продаж комбікормової продукції (чистий дохід)}$	$13094/187060 = 0,07$
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	$K_{м} = \text{Обсяг випуску комбікормової продукції} / \text{виробнича потужність}$	$164400/ 176775 = 0,93$

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Середнє значення конкурентоспроможності за показниками збуту комбікормової продукції становить $E3 = 5,8$, таким чином, ми бачимо, що позиції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» є вищими відносно середньогалузевого рівня.

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності продукції (КТ) та його ціна. Ці показники характеризують здатність

комбікормової продукції підприємства задовольняти потреби споживачів у відповідності з її призначенням.

Для визначення міжнародної конкурентоспроможності комбікормової продукції спеціально вибрано повноцінний комбікорм підприємств «Миронівський хлібопродукт», UkrLandFarming LLC, «Українське зерно» (ГК «Єдність»), «Овостар Юніон», AB AGRI (Великобританія). Підприємства були обрані за такими критеріями: 3 найбільш конкурентоспроможних підприємства України і 1 підприємство - міжнародний лідер. За базову продукцію прийнятий зразок повноцінного комбікорму французького виробника Adisseo SAS.

Для оцінки конкурентоспроможності повноцінного комбікорму залучено 5 експертів, які є спеціалістами ринку комбікормової продукції. Оцінювання проводилось за шкалою від 0 до 1. Анкета для експертів наведена в Додатку Д.

Результати експертних оцінок представлені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Абсолютні показники конкурентоспроможності повноцінного комбікорму

Показники конкурентоспроможності комбікормової продукції	«Українське зерно» (ГК «Єдність»)	Овостар Юніон	UkrLand Farming LLC	Миронівський хлібопродукт	AB AGRI	Adisseo SAS
Ціна комбікормової продукції	0,9	0,8	0,9	0,85	1	0,75
Вологість гігроскопічність	0,7	0,65	0,85	0,9	1	0,85
Сипкість (враховується величина кута природного укошу і коефіцієнт внутрішнього тертя)	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9	1
Крихкість водостійкість гранул;	0,65	0,75	0,9	0,9	0,85	0,8
Щільність, в'язкість самосорткування;	0,7	0,8	1	0,95	0,9	0,8
Гранулометричність складу (розмір фракцій може становити від 0,5 мм до 4 см в діаметрі)	0,8	0,6	0,8	0,9	0,8	1
Об'ємна маса.	1	0,9	0,8	0,9	0,9	1

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

В таблиці 2.15. представлені показники конкурентоспроможності продукції, перераховані на показники базового підприємства (q_1/q_0)

Розрахунок відносних показників конкурентоспроможності повноцінного комбікорму представлено в *Додатку Ж*

Таблиця 2.15

Відносні показники конкурентоспроможності повноцінного комбікорму

Показники конкурентоспроможності комбікормової продукції	«Українське зерно» (ГК «Єдність»)	Овостар Юніон	UkrLandFarming LLC	Миронівський хлібопродукт	АВ АGRІ	Квар
Ціна комбікормової продукції	1,2	1,07	1,2	1,13	1,33	0,28
Вологість і гігроскопічність	0,82	0,76	1	1,06	1,18	0,22
Сипкість (враховується величина кута природного укосу і коефіцієнт внутрішнього тертя)	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9	0,18
Крихкість і водостійкість гранул;	0,81	0,94	1,13	1,13	1,06	0,12
Щільність, в'язкість і самосортування;	0,88	1	1,25	1,19	1,13	0,12
Гранулометричність складу (розмір фракцій може становити від 0,5 мм до 4 см в діаметрі)	0,8	0,6	0,8	0,9	0,8	0,06
Об'ємна маса.	1	0,9	0,8	0,9	0,9	0,02

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Підставив значення в формулу конкурентоспроможності комбікормової продукції (K_T):

$$K_T = \sum_{i=1}^m \frac{1}{q_{i0}} \quad (2.16)$$

де q_i - i -й відносний показник конкурентоспроможності оцінюваної продукції за споживчими властивостями,

q_{i0} - i -й відносний показник конкурентоспроможності базової продукції за споживчими властивостями,

m_i - вагомість i -го показника споживчої властивості в загальному наборі з n показників, що характеризують потребу;

n - число показників.

$$K_T(\text{Українське зерно}) = 1,2 * 0,28 + 0,82 * 0,22 + 0,7 * 0,18 + 0,81 * 0,12 + 0,88 * 0,12 + 0,8 * 0,06 + 1 * 0,02 = 0,91$$

$$K_T(\text{Овостар Юніон}) = 1,07 * 0,28 + 0,76 * 0,22 + 0,8 * 0,18 + 0,94 * 0,12 + 1 * 0,12 + 0,6 * 0,06 + 0,9 * 0,02 = 0,8$$

$$K_T(\text{UkrLandFarming LLC}) = 1,2 * 0,28 + 1 * 0,22 + 0,8 * 0,18 + 1,13 * 0,12 + 1,25 * 0,12 + 0,8 * 0,06 + 0,8 * 0,02 = 1,04$$

$$K_T(\text{Миронівський хлібопродукт}) = 1,13 * 0,28 + 1,06 * 0,22 + 0,9 * 0,18 + 1,13 * 0,12 + 1,19 * 0,12 + 0,9 * 0,06 + 0,9 * 0,02 = 1,062$$

$$K_T(\text{AB AGRI}) = 1,33 * 0,28 + 1,18 * 0,22 + 0,9 * 0,18 + 1,0 * 0,12 + 1,13 * 0,12 + 0,8 * 0,06 + 0,9 * 0,02 = 1,12$$

Згідно з отриманими результатами комбікормова продукція підприємств Українське зерно і Овостар Юніон виявилися гіршими за базовою (Adisseo SAS). Слабкими сторонами даних зразків були: вологість і гігроскопічність; сипкість; крихкість і водостійкість гранул; щільність, в'язкість і самосортування; гранулометричність складу. У свою чергу за рахунок високих оцінок ціни, вологості і гігроскопічності, крихкості і водостійкості гранул та щільності, в'язкості і само сортування UkrLandFarming LLC, Миронівський хлібопродукт, AB AGRI виявилася у виграшному становищі щодо Adisseo SAS.

Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» за показниками збуту продукції (ЕЗ) в 2021 році представлена в таблиці 2.16

Таблиця 2.16

Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» в 2021 році

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника у ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC)	Середнє значення по підприємствам-лідерам комбікормової галузі	Відхилення рівня показників у ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» від середнього значення, +/-
Ефективності виробничої діяльності (ЕП)	112,86	109,6	3,26
Фінансового положення (ФП)	0,575	1,02	-0,445
Збуту продукції (ЕЗ)	6,33	5,8	0,53
Якості продукції (КТ)	1,04	1,02	0,02

Джерело: розраховано автором

$$\text{ККО} = 0,15 \cdot 112,86 + 0,29 \cdot 0,575 + 0,23 \cdot 6,33 + 0,33 \cdot 1,04 = 18,89$$

$$\text{ККО}_{\text{сер}} = 0,15 \cdot 109,6 + 0,29 \cdot 1,02 + 0,23 \cdot 5,8 + 0,33 \cdot 1,02 = 18,4$$

Таким чином, проведені нами комплексні розрахунки конкурентоспроможності ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) показали, що досліджуване підприємство відноситься до групи лідерів комбікормової галузі України. Коефіцієнт конкурентоспроможності вище середнього значення по підприємствам-лідерам комбікормової галузі. Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим підрозділам, які на сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси в порівнянні з іншими аналогічними підприємствами.

Висновки до розділу 2

Комбікормова промисловість України є одним із основних факторів розвитку птахівництва та тваринництва. Масштаб конкуренції на ринку комбікормів – мультинаціональний, адже компанії-виробники працюють на декількох зовнішніх ринках. Ринок комбікормової продукції піддається впливу безлічі факторів макросередовища, однак, найбільш вагомими з них є політична стабільність країни, особливо в умовах російської збройної агресії проти України.

База дослідження - ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC). Компанія Ukrlandfarming — один із найбільших агрохолдингів України, заснований у 2007 р. Види діяльності Ukrlandfarming - виробництво зернових та олійних культур, комбікормів, яєць, зберігання зерна, насінництво, молочне та м'ясне тваринництво, свинарство. ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» входить в трійку лідерів ринку комбікормової продукції. Сильними сторонами підприємства є: відноситься до групи лідерів комбікормової промисловості України; динамічне зростання обсягів виробництва комбікормової продукції; висока якість комбікормової продукції; великий досвід роботи і хороша репутація у замовників комбікормової продукції; модернізація та оновлення обладнання; наявність інноваційних можливостей виробництва комбікормової продукції; гнучка цінова політика комбікормової продукції; забезпечення гарантій необхідних комплексних поставок комбікормової продукції; власні новітні розробки та технічні рішення виробництва комбікормової продукції; членство в основних об'єднаннях виробників комбікормової продукції.

В кваліфікаційній роботі проводилась зважена оцінка конкурентних переваг підприємств комбікормової промисловості України за наступними факторами конкурентоспроможності: ціна комбікормової продукції; якість комбікормової продукції, натуральні добавки пребіотичної дії; асортимент комбікормової продукції; використання підприємством екологічних сучасних

технологій і устаткування; удосконалювання технології виробництва комбікормової продукції; маркетингова діяльність і ефективність рекламних компаній; досвід роботи; технологічні інновації виробництва комбікормової продукції; засвоєння нових ринків збуту; частка ринку комбікормової продукції; знання ринку комбікормової продукції; конкурентоспроможність персоналу; прихильність споживачів комбікормової продукції; рентабельність виробництва комбікормової продукції; кількість міжнародних сертифікатів; фінансова стійкість компанії; забезпечення сировиною; виробничі потужності ефективність використання активів; експортна діяльність. На першому місці знаходиться основний конкурент ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) – ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

Проведені нами комплексні розрахунки конкурентоспроможності ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) показали, що досліджуване підприємство відноситься до групи лідерів в даній галузі регіону України. Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу напрямам підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «UKRLANDFARMING»

3.1. Розробка проекту створення логістичного центру «UKRLANDFARMING» в Німеччині як напрям підвищення конкурентоспроможності в Європі

В умовах глибоких структурних змін міжнародного та національного ринку комбікормової продукції головне завдання підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) полягає у знаходженні своєї ніші в умовах жорстокої конкуренції на світовому ринку.

Для цього підприємство ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» має враховувати особливості ринку комбікормової продукції. Стабільність функціонування компанії визначається конкурентоспроможністю самої компанії та комбікормової продукції і можливостями, що забезпечують успішність у конкурентній боротьбі. Підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) спрямоване на зростання конкурентоспроможності, закріплення конкурентних переваг та збільшення частки ринку комбікормової продукції.

Перш ніж розробити заходи щодо поліпшення конкурентоспроможності ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» на міжнародному ринку комбікормової продукції, необхідно відзначити той факт, що підприємством зроблено достатньо для забезпечення високого ступеня ефективності конкурентної діяльності підприємства, що підтверджується результатами аналізу конкурентоспроможності даного підприємства.

На сьогоднішні день компанія ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» в 2021 році співпрацює з надійними закордонними партнерами і експортує значну частину комбікормової продукції в країни Європи. Але не дивлячись на

високий рівень конкурентоспроможності компанії на європейському ринку, вона має деякі недоліки, ліквідація яких допоможе не тільки наростити свою частку на світовому ринку комбікормової продукції, а й зміцнити свої конкурентні позиції.

Для експорту комбікормової продукції на європейський ринок, підприємству ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) необхідно ретельно оцінювати свої можливості і використовувати різні методи та інструменти для досягнення бажаного результату. Зокрема, важливого значення набуває міжнародна логістична діяльність, що формує конкурентні переваги. Тому ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) необхідно спрямовувати зусилля на активізацію міжнародної логістичної діяльності підприємства, що дасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності як комбікормової продукції, так і підприємства загалом. Також проблеми пошуку шляхів або технологій, які б задовольнили підвищення якості і конкурентоспроможності комбікормової продукції, зменшення питомих витрат електроенергії, при виробленні комбікормової продукції на всіх етапах виробництва є актуальними. Вагомим та невід'ємним процесом при виробництві комбікормів є процес гранулювання комбікормової продукції, але водночас це один з найбільш енергоємних та витратних процесів.

Нами розроблені наступні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC).

Комбікормова продукція ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) користується попитом як всередині країни, так і за її межами, що пов'язано з ростом світового ринку комбікормової продукції. Перед керівництвом підприємства стоїть проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності на європейських ринках.

Особливістю процесу реалізації комбікормової продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) є наявність

дистриб'юторів на кожному національному ринку, і ринки ЄС не є винятками. Доставка, розмитнення, зберігання комбікормової продукції відбувається окремо в кожній країні. В результаті виникають високі витрати, пов'язані з:

- 1) оформленням договорів з споживачами комбікормової продукції;
- 2) транспортуванням великої кількості дрібних вантажів комбікормової продукції;
- 3) диференційованими митними процедурами, пов'язаними з перетинаннями кордону;
- 4) відсутністю чітко налагодженої транспортно-логістичної системи.

У зв'язку з цим, пропонується створення єдиного логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в Європі, куди комбікормова продукція буде поставлятися і розмитнюватися, після чого буде відправлятися в країну кінцевої реалізації. Для вибору країни дислокації логістичного центру доцільно розглянути географічний фактор, який вплине на вартість транспортування, а також рівень економіки країни, який впливає на вартість робочої сили, основних засобів (склади, приміщення, транспорт).

Для визначення країни дислокації пропонується розглянути основних європейських споживачів комбікормової продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC), і визначити країну з найбільш вигідним географічним положенням.

Значна частина експортних поставок ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) (38%) в 2021 році здійснювалась в країни Європи: Німеччину (14%), Великобританію (11%), Словаччину (8%), Австрію (7%), Італію (6%), Іспанію (6%) (рис.3.1).

Далі нами проведено аналіз європейського ринку комбікормової продукції. Результати дослідження показали, що в 2021 р Німеччина була найбільшим виробником і споживачем комбікормової продукції серед країн Європи (рис.3.2).

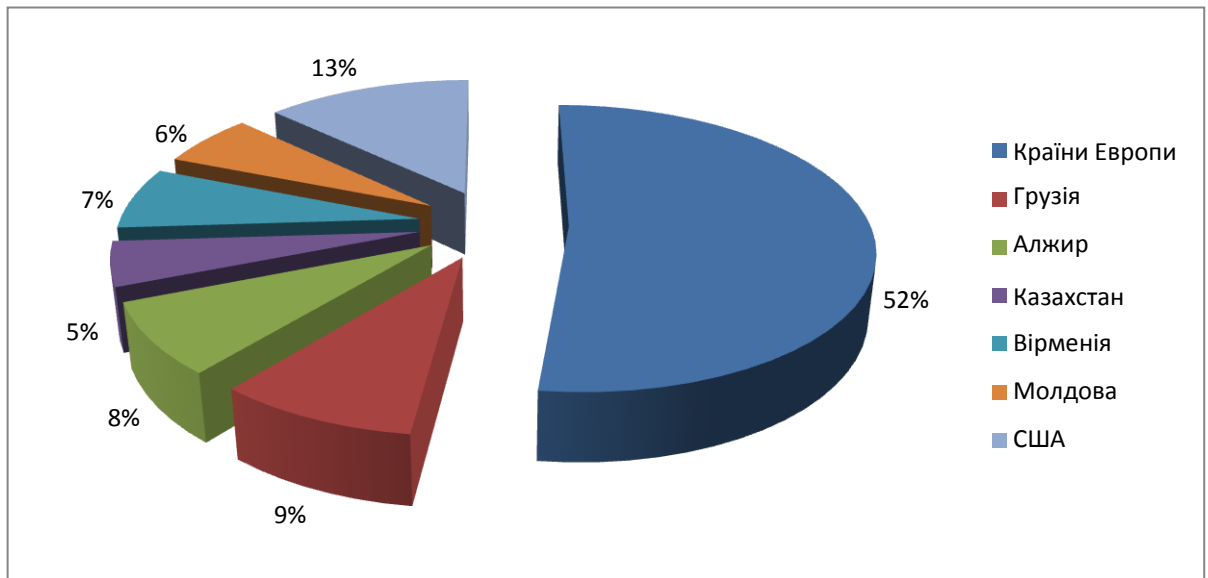


Рис. 3.1. Географічна структура експорту комбікормової продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» у 2021 році, %

Джерело: складено автором за даними маркетингового звіту [46]

На рис.3.2. представлено дані щодо виробництва та споживання комбікормової продукції в Європі в 2021 р.

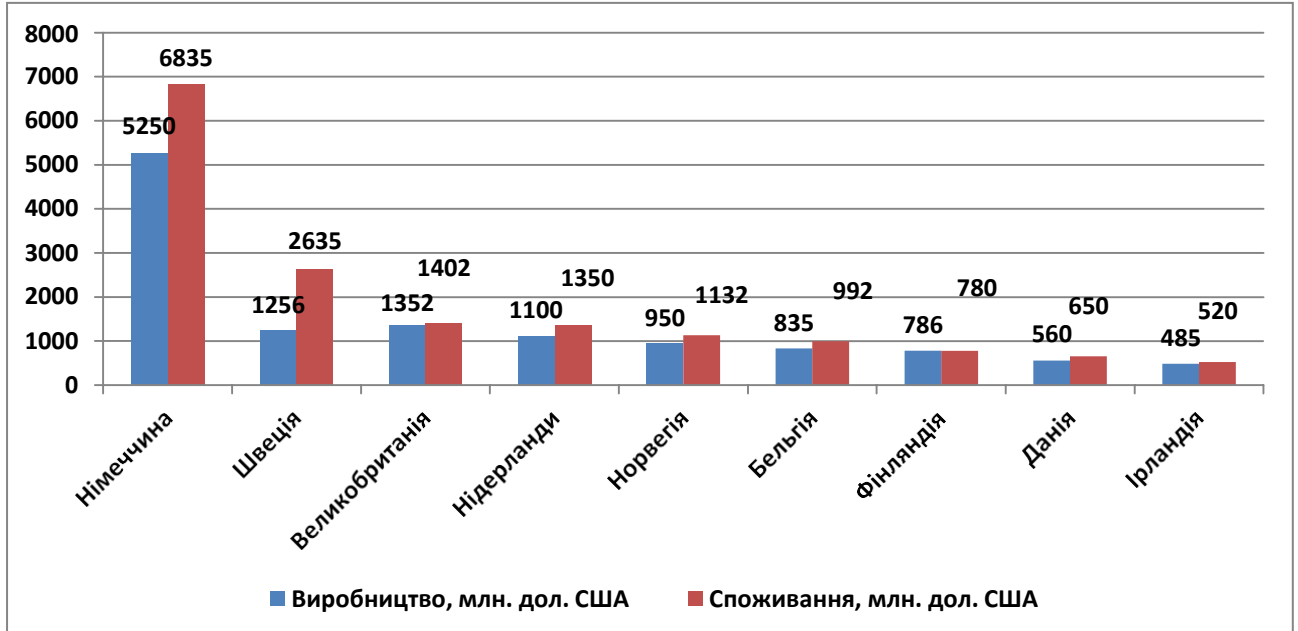


Рис.3.2. Виробництво та споживання комбікормової продукції в Європі в 2021 р.

Джерело: складено автором за даними маркетингового звіту [58]

У той же час аналіз даних рис. 3.2. показує, що власне комбікормове виробництво Німеччини не повністю задовольняє потреби внутрішнього ринку, значна частина комбікормової продукції завозиться з-за кордону.

Проаналізувавши географію поставок ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) і європейський ринок виробництва і споживання комбікормової продукції, стає очевидним, що найбільш прийнятним, з боку мінімізації витрат на транспортування та перспектив просування на ринок Європи, є варіант розташування логістичного центру в Німеччині.

Даний логістичний центр ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) буде виконувати наступні функції:

- оформлення договорів з споживачами комбікормової продукції, прийом і обробка заявок;
- збір і транспортування комбікормової продукції;
- коротко- і довгострокове зберігання;
- консолідація, розукрупнення, сортування, комплектація та інші операції вантажопереробки;
- перевалка вантажів (комбікормової продукції) на інший вид транспорту (транспортний засіб) і доставка вантажів кінцевому споживачу;
- інформаційно-комп'ютерна підтримка сервісних послуг терміналу;
- розрахунки за транспортно-логістичні послуги.

В результаті реалізації єдиного логістичного центру в Європі ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) знизить витрати за рахунок:

- 1) укрупнення партій доставки комбікормової продукції;
- 2) скорочення кількості поставок комбікормової продукції;
- 3) уніфікація митних процедур;
- 4) поліпшення координації та взаємодії логістичних процесів поставок комбікормової продукції в Європу і, як наслідок, їх стабільності.

Досвід впровадження єдиного логістичного центру в Європі лідера комбікормової ПАТ «Миронівський хлібопродукт» показав, що за рахунок на доставки, розмитнення, зберіганні вантажу, який перевозиться у країни Європи можна скоротити витрати близько на 11%.

Звіт експортних поставок комбікормової продукції UKRLANDFARMING в країни Європи в 2021 році представлено в *Додатку 3*

Розрахуємо транспортно-логістичні витрати до і після впровадження єдиного логістичного центру в Європі за прогнозованим показником скорочення витрат (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Транспортно-логістичні витрати ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) до і після впровадження єдиного логістичного центру в Європі

Країни поставки	Обсяги поставок комбікормової продукції в країни Європи в 2021 році , тис. грн	Обсяги поставок комбікормової продукції в країни Європи в 2021 році , тис. євро	Транспортно-логістичні витрати	
			До впровадження єдиного логістичного центру в Європі	Після впровадження єдиного логістичного центру в Європі (скорочення витрат на 11% за рахунок на доставки, розмитнення, зберіганні вантажу)
Німеччина	16500	550	990	$990 * 0,89 = 881,1$
Великобританія	12900	430	774	$774 * 0,89 = 688,9$
Словаччина	9420	314	565,2	$565,2 * 0,89 = 503,0$
Австрія	8250	275	495	$495 * 0,89 = 440,6$
Італія	7080	236	424,8	$424,8 * 0,89 = 378,1$
Іспанія	7080	236	424,8	$424,8 * 0,89 = 378,1$
Разом	59280	2041	3673,8	$3673,8 * 0,89 = 3269,7$

Джерело: розраховано автором за даними Звіту експортних поставок

Сформуємо стартові витрати на відкриття логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) у Німеччині у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Стартові витрати на відкриття логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) у Німеччині

№ п./п.	СТАТТІ СТАРТОВИХ ВИТРАТ	Сума, (євро)
1	Вартість реєстрації логістичного центру в Німеччині Підготовка установчих документів Реєстрація компанії, включаючи державне мито Супровід до нотаріуса Усний переклад нотаріального засвідчення реєстрації Нотаріальні послуги Юридична адреса на 1 рік	4600
2	Організація процесу доставки, розмитнення, зберігання комбікормової продукції	151000
3	Обігові кошти (матеріальні витрати на зберігання комбікормової продукції складають близько 25% від вартості процесу доставки, розмитнення, зберігання комбікормової продукції) $151000 * 0,25 = 37750$	37750
4	Офісне обладнання Комп'ютер Програмне забезпечення Принтер Стіл офісний Сейф Крісло офісне Стілець	10650
5	Охоронна сигналізація (установка і т.п.)	3100
6	Страхування	1900
7	Інші	1300
	У С Ь О Г О	210300
	ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ	
1	Власні засоби	210300
2	Кредити комерційних банків	-

Джерело: розраховано автором самостійно

Стартові витрати на відкриття логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в Німеччині складають 210300 євро або 6729600 грн. (Курс НБУ 1 євро = 32 грн)

$$210300 * 32 = 6729600 \text{ грн.}$$

Для фінансування відкриття логістичного центру рекомендується компанії ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) використовувати власні засоби.

У відповідності із діючою практикою встановлення розмірів прямих витрат на перевезення вантажу, загальновиробничих та інших витрат, передбачаються наступні їх розміри у ході реалізації проекту відкриття логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC).

Дані про розмір витрат в процентному відношенні до кількості працюючих, їх фонду заробітної плати та враховуючи специфіку міжнародних перевезень розраховано європейськими фахівцями, що надають професійні послуги у сфері бізнес-планування.

Проектовані поточні витрати логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Проектні поточні витрати логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC), грн.

Статті витрат	0 (2022 рік)	1 (2023 рік)	2 (2024 рік)	3 (2025 рік)
Прямі витрати на перевезення комбікормової продукції, грн		1209600	1303000	1405700
Витрати на оплату праці персоналу, грн		1404000	1513600	1631800
Загальновиробничі витрати, грн		166800	179900	193000
Адміністративні витрати, грн		95300	102700	110000
Маркетингові витрати, грн		142300	153400	165400
Інші витрати, грн		42700	46000	49000
Разом витрати (без урахування амортизації), грн		3060700	3298600	3554900

Джерело: розраховано автором самостійно

Проектований логістичний центр ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) буде працювати з існуючими європейськими

партнерами. Також за даними відділу маркетингу та продажів ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) у підприємства в результаті створення логістичного центру є можливість укласти додаткові угоди зі споживачами комбікормової продукції в Німеччині.

ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) виготовляє комбікорми чотирьох видів: повнораціонні, комбікорми-концентрати, комбікорми-добавки та премікси. Комбікормова продукція відповідає міжнародним стандартам та затребувана на ринку Німеччини.

Проектовані доходи від реалізації комбікормової продукції в Європі представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Проектні доходи від реалізації комбікормової продукції в Європі результаті створення логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC), грн

Країна постачання	Підприємство-споживач комбікормової продукції	0 (2022 рік)	1 (2023 рік)	2 (2024 рік)	3 (2025 рік)
Німеччина	German Agricultural Society (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft)		2475000	2970000	3200000
Німеччина	Peter Prinzing GmbH		1450000	1740000	2088000
Великобританія	Mriya Farming PLC		1115000	1338000	1605600
Словаччина	ROLNICKE DRUZSTVO MAJDAN		995000	1194000	1432800
Австрія	Avangardco IPL		950000	1140000	1368000
Австрія	Rinderzucht Steiermark reg.GenmbH		875000	1050000	1260000
Італія	ITAGRI		730000	876000	1051200
Іспанія	IGC Brands		660000	792000	950400
Разом			9250000	11100000	12956000

Джерело: складено автором за даними маркетингового звіту

Проектовані грошові потоки створення логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в Німеччині

(табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Грошові потоки створення логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в Німеччині у номінальному виразі

Складові грошового потоку	0 (2022 рік)	1 (2023 рік)	2 (2024 рік)	3 (2025 рік)
Проектовані доходи від реалізації комбікормової продукції		9250000	11100000	12956000
Проектовані поточні витрати (без урахуванням амортизації)		3060700	3298600	3554900
Прибуток + Амортизація		6189300	7801400	9401100
Чистий прибуток + Амортизація		5245169	6611356	7967034
Інвестиції у відкриття логістичного центру в Німеччині	-6729600			
Чистий грошовий потік	-6729600			

Джерело: розраховано автором самостійно за даними попередніх розрахунків

Чистий приведений доход (ЧПД) розраховується за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum P_k / (1 + r)^t - \text{ІС}, \quad (3.1)$$

де P_1, P_2, \dots, P_k - річні грошові надходження від проекту,

r - ставка дисконтування,

t - період часу, років,

ІС - стартові інвестиції.

$$\text{ЧПД} = - 6729600 + \frac{5245169}{1+0,12} + \frac{6611356}{(1+0,12)^2} + \frac{7967034}{(1+0,12)^3} = - 6729600 + 15624497 = 8894897 \text{ грн.}$$

Індекс доходності розраховується за формулою:

$$I_d = \sum P_k / (1 + r)^t / IC \quad (3.2)$$

$$I_d = 15624497 / 6729600 = 2,32$$

Розрахуємо дисконтовий період окупності створення логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в Німеччині за допомогою таблиці, дисконтуючи кожний елемент грошового потоку.

Таблиця 3.6

Розрахунок дисконтового періоду окупності створення логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в Німеччині

Рік	Грошовий потік	
	дисконтований	накопичений
0	- 6729600	- 6729600
1	4683187	-2046413
2	5270533	3224120
3	5670777	8894897

Джерело: розраховано автором самостійно за даними попередніх розрахунків

Дисконтовий період окупності проекту створення логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в Німеччині складе:

$$T = 1 + \frac{2046413}{5270533} = 1,4 \text{ року}$$

З наведених розрахунків з'ясовано, що чистий приведений дохід проекту створення логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ»

(UKRLANDFARMING PLC) становить позитивне значення 8894897 грн. Індекс доходності більше одиниці і дорівнює 2,32, а термін окупності проекту 1,4 року, тому проект створення логістичного центру в Німеччині можна вважати доцільним для впровадження.

Але цей захід має подвійний ефект. За рахунок відкриття логістичного центру в Європі (Німеччині):

– є перспективи укласти додаткові угоди зі споживачами комбікормової продукції у Німеччині і відповідно підвищити прибуток компанії (ефективність розрахована вище) і міжнародну конкурентоспроможність;

– є можливість економії витрат на 11% за рахунок на доставки, розмитнення, зберіганні вантажу, який перевозиться у країни Європи.

Таким чином, створення логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в Німеччині дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії, скоротити витрати за рахунок економії витрат на доставці, розмитнення, зберіганні продукції на 11%, збільшити прибуток та окупити капітальні вкладення на відкриття логістичного центру в економічно ефективний строк.

3.2. Впровадження технологічної схеми експандування комбікормів AMANDUS KANL як напрям підвищення якості продукції і рівня конкурентоспроможності «UKRLANDFARMING»

Вагомим та невід’ємним процесом при виробництві комбікормів на підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) є процес гранулювання, який водночас це один з найбільш енергоємних та витратних процесів. Для керівництва виробничого підприємства актуальним є проблеми пошуку шляхів або технологій, які б задовольнили підвищення якості і конкурентоспроможності комбікормової продукції, зменшення питомих витрат електроенергії.

На підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) застосується традиційна технологія гранулювання комбікормів, при якій вихід крупки гранул є невисоким у процентному значенні (не більше 70 %), що призводить до повторного гранулювання продукту мучнистої фракції комбікорму, що також збільшує питомі витрати електроенергії при гранулюванні комбікормів.

Гранулювання – це процес термопластичної дифузії дрібнодисперсного сипучого матеріалу в щільні гранули відповідної форми і розмірів. Іншими словами, при фізичному наданні певного тиску преса-гранулятора, відбувається зовнішнє ущільнення матеріалу за рахунок зменшення порожнин між частинками. Потім ущільнюються і деформуються самі частинки, і між ними виникає молекулярне зчеплення. Високий тиск в кінці процесу пресування призводить до переходу пружних деформацій частинок в пластичні, внаслідок чого структура гранули зміцнюється і зберігається задана їй форма.

Грануляція дозволяє забезпечити стабільну однорідність комбікормів, поліпшити санітарні та гігієнічні параметри, підвищити поживну цінність, збільшити термін зберігання; компоненти комбікорму не піддаються самосортуванню; втрати комбікорму зменшуються під час транспортування та зберігання, підвищується ефективність використання зерносховищ, силосів, складів, тощо. Крупка, отримана шляхом подрібнення гранул, згодовується молодняку сільськогосподарських тварин. Вона, як правило, не тверда, не травмує шлунок тварин; такий продукт не утворює пилу і тим самим не викликає налипання на органи травлення і дихання, зберігає стабільність і стійкість при транспортуванні.

Традиційний процес приготування комбікормів ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) включає такі технологічні процеси, як очищення компонентів зернової і білкової сировини при прийманні сировини, попереднє подрібнення компонентів, зважування - дозування, змішування готової суміші компонентів, отримання розсипного комбікорму.

Розсипний комбікорм проходить етап зволоження з наступним гранулюванням, сушінням або охолодженням гранул.

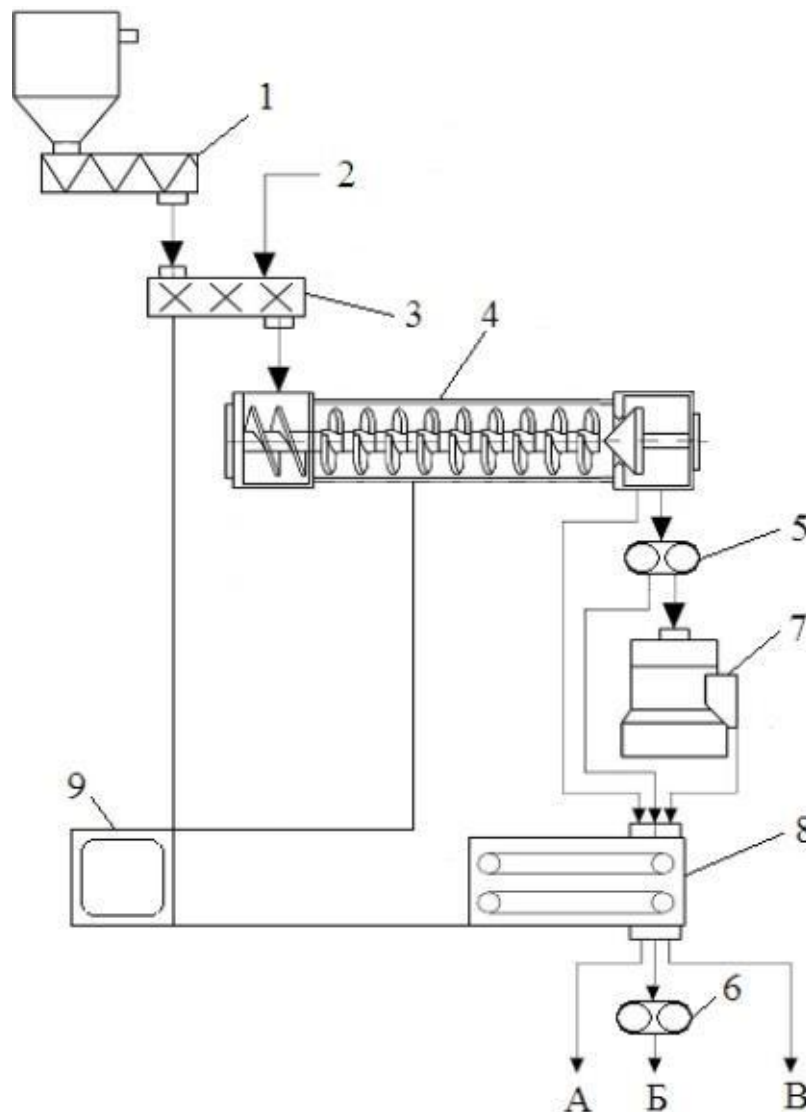
З метою підвищення якості і конкурентоспроможності комбікормової продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) нами пропонується використовувати експандування.

Технологія експандування є одним із кращих способів кондиціонування комбікормів та окремих компонентів. Експандування засновано на гідротермічній обробці рослинної сировини під тиском. Обробка комбікорму в експандері здійснюється за більш високої вологості, ніж в екструдері. Попереднє експандування сприяє підвищенню ефективності технологічного процесу гранулювання комбікорму, оскільки комбікорм надходить на гранулювання зволеним до 16–18 % і розігрітим до температури 90–115 °С, а також ущільненим. У результаті зростає продуктивність пресів-грануляторів, зменшуються питомі витрати електроенергії на отримання однієї тонни гранул. Змінюючи кільцевий зазор у матриці експандера, можна регулювати міцність гранул комбікорму [59, с.78].

Переваги пропонованого процесу експандування при виробництві комбікормів ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC): введення великої кількості рідких компонентів – олії, жиру, меляси тощо; усунення шкідливих для харчування речовин; поліпшення якості і засвоюваності комбікормів; більш високу продуктивність пресів для гранулювання; кращу якість гранул; використання більш дешевої для гранулювання сировини; можливість виробництва негранульованого експандату.

Це завдання вирішується із застосуванням обладнання процесу експандування і експандерів, що випускаються фірмами AMANDUS KAHL, ALMEX, ANDRITZ тощо. Нами пропонується впровадити технологічне обладнання експандування розсипних комбікормів фірми AMANDUS KAHL. На рисунку наведено модифіковану технологічну схему експандування розсипних комбікормів фірми AMANDUS KAHL (рис. 3.3). Особливістю даної

схеми є введення в структуру блоку енергозберігання з програмним управлінням, що покращує енергетичні й економічні показники роботи технологічної лінії.



1 – дозувальний шнек, 2 – кормові добавки, 3 – змішувач безперервної дії, 4 – експандер із кільцевим зазором, 5, 6 – подрібнювачі, 7 – прес-гранулятор, 8 – охолоджувач, 9 – блок енергозбереження з програмним забезпеченням; А – грубий експандат; Б – подрібнений експандат; В – гранульований експандат

Рис.3.3. Пропонована модифікована технологічна схема експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHN для компанії UKRLANDFARMING

Джерело: [59, с. 79]

Використання експандерів дасть змогу отримувати готовий продукт у вигляді комбікормової крупки без гранулювання розсипного комбікорму. В

цьому випадку суттєво зростає продуктивність технологічного процесу отримання комбікормової крупки і зменшуються питомі витрати. Аналіз тенденцій розвитку виробництва кормових продуктів показує, що в найближчому майбутньому виробни такого вигляду займуть важливе місце під час створення комбінованих продуктів. Запропонована модифікація виробництва експандату передбачає виробництво нового типу комбікормової продукції на основі рослинної і тваринної сировини.

Далі представимо розрахунки річного економічного ефекту по впровадженню на підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) технологічного обладнання та технологічної схеми експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHL

Техніко-економічну характеристику заміненого та впровадженого обладнання наведемо в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Техніко-економічна характеристика заміненого та впровадженого обладнання виробництва комбікормів

Показники	Обладнання		
	Замінене «Andritz group»		Впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHL (Німеччина)
	Обладнання подрібнення компонентів комбікорму	Обладнання для зволоження з наступним гранулюванням комбікорму	
Технічна норма продуктивності праці, т/год.	25	25	40
Габаритні розміри, м			
Довжина	20	25	37
Ширина	22	23	22
Встановлена потужність токоприймачів, кВт	250	250	320
Споживання теплоенергії, Гкал/г	0,15	0,16	0,18
Чисельність обслуговуючого персоналу, чол	2	2	2
Ціна придбання обладнання, грн.	175000	180000	310000

Джерело: складено автором за даними [60]

До поточних витрат по обладнанню відносять:

- амортизацію частини будівлі (виробничої площі), яку займає обладнання (Аз);
- витрати на ремонтні роботи по частині будівлі (виробничої площі), яку займає устаткування (Рз);
- витрати по утриманню і експлуатації частини виробничої будівлі (виробничої площі), яку займає устаткування (Сез);
- амортизацію обладнання (Ао);
- витрати на ремонтні роботи по обладнанню (Ро);
- витрати по утриманню і експлуатації обладнання (Сео);
- витрати по пару, воді, електроенергії, холоду, стислому повітрю, споживаних обладнанням (Пе);
- основна і додаткова заробітна плата робочих, які обслуговують обладнання (Зод);
- відрахування до соціальних фондів (Осф).

Всі названі статті витрат утворюють витрати, пов'язані з експлуатацією обладнання (Вео):

$$V_{e0} = A_z + P_z + C_{ez} + A_o + P_o + C_{eo} + P_e + Z_{od} + O_{sf} \quad (3.3)$$

Результати обчислень наведемо в таблиці 3.8.

Річний економічний ефект (Ег) в даному випадку визначають за формулою:

$$E_g = V_{e^3} - V_{e^B} \quad (3.4)$$

V_{e^3} - витрати за рік по експлуатації базового (замінюваного) обладнання;

V_{e^B} - витрати за рік по експлуатації впроваджуваного обладнання.

Далі представимо розрахунок витрат по заміненому і впровадженому обладнанню на підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) .

Амортизація частини будівлі (виробничої площі), яку займає обладнання

(Аз), витрати на ремонтні роботи по частині будівлі (виробничої площі), яку займає обладнання (Рз), і витрати по утриманню і експлуатації частини виробничої будівлі (виробничої площі), яку займає устаткування (Сез) розраховують на основі балансової вартості частини будівлі, зайнятої обладнанням, і відповідних нормативів, які специфічні для кожної галузі харчової промисловості.

Балансову вартість частини будівлі (Бсчз), зайнятої обладнанням, знаходять за формулою:

$$БСчз = БСз * По / Пз \quad (3.5)$$

де БСз - балансова вартість всієї виробничої будівлі, тис. грн;

По - площа, зайнята упродовженням обладнанням, кв. м;

Пз - площа виробничої будівлі, кв.м.

Балансову вартість будівлі приймають на основі даних бухгалтерії. В тому випадку, якщо немає можливості визначити балансову вартість будівлі використовують розрахунковий метод. Використовуючи укрупнені нормативи вартості одного квадратного метра виробничої площі (См), визначають орієнтовну вартість частини будівлі за формулою:

$$БСчз = По * См \quad (3.6)$$

Балансова вартість частини будівлі, зайнята обладнанням:

Замінене обладнання подрібнення компонентів комбікорму «Andritz group» №1

$$БСчз1 = 440 * 3750 = 1650000$$

Замінене обладнання для зволоження з наступним гранулюванням комбікорму Замінене «Andritz group» №2

$$БСчз2 = 575 * 3750 = 2156250$$

Впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHN (Німеччина)

$$БСчз = 650 * 3750 = 2437500 \text{ грн}$$

На основі певної вартості частини будівлі, проводять відповідні розрахунки.

Амортизацію частини будівлі (виробничої площі), яку займає обладнання, визначають прямолінійним методом, за яким річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на строк корисного використання об'єкта основних засобів (строк корисного використання будівлі – 240 міс = 20 років)

Амортизація частини будівлі, яку займає обладнання:

Замінене обладнання подрібнення компонентів комбікорму «Andritz group» №1

$$1650000 / 20 = 82500.$$

Замінене обладнання для зволоження з наступним гранулюванням комбікорму Замінене «Andritz group» №2

$$2156250 / 20 = 107813$$

Впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHN (Німеччина)

$$2437500 / 20 = 121875 \text{ грн.}$$

Витрати на ремонтні роботи по частині будівлі (виробничої площі), яку займає обладнання, розраховують за формулою:

$$Pз = БСчз * НРз \quad (3.7)$$

де Нрз - норма витрат на ремонтні роботи по виробничій будівлі.

Витрати на ремонтні роботи по частині будівлі, яке займає обладнання (2% від балансової вартість будівлі)

Замінене

$$Pз1 = 1650000 * 0,02 = 33000 \text{ грн.}$$

$$P_{з2} = 2156250 * 0,02 = 43125 \text{ грн.}$$

Впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHN (Німеччина)

$$P_{з} = 2437500 * 0,02 = 48750 \text{ грн.}$$

Витрати по утриманню і експлуатації частини виробничої будівлі (виробничої площі), яку займає обладнання визначають за формулою:

$$P_{ез} = BC_{чз} * H_{сз} \quad (3.8)$$

де $H_{сз}$ - норма витрат по утриманню і експлуатації частини виробничої будівлі.

Витрати по утриманню і експлуатації частини виробничої будівлі (6% від балансової вартість будівлі):

Замінене

$$P_{ез1} = 1650000 * 0,06 = 99000 \text{ грн}$$

$$P_{ез2} = 2156250 * 0,06 = 129375 \text{ грн}$$

Впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHN (Німеччина)

$$P_{ез} = 2437500 * 0,06 = 146250 \text{ грн.}$$

Амортизацію обладнання, визначають прямолінійним методом, за яким річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на строк корисного використання об'єкта основних засобів (строк корисного використання обладнання – 60 міс = 5 років).

Амортизація обладнання:

Замінене №1

$$175000 / 5 = 35\ 000 \text{ грн}$$

Замінене №2

$$180000 / 5 = 36000$$

Впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHN (Німеччина)

$$310000 / 5 = 62000 \text{ грн}$$

Витрати по утриманню і експлуатації обладнання визначають за формулою:

$$P_{eo} = O_{kv} * H_{co} \quad (3.9)$$

де H_{co} - норма по утриманню і експлуатації обладнання.

Витрати на ремонтні роботи обладнання (5%):

Замінене

$$P_{z1} = 175\,000 * 0,05 = 8750 \text{ грн.}$$

$$P_{z2} = 180\,000 * 0,05 = 9000 \text{ грн}$$

Впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHN (Німеччина)

$$P_{z3} = 310000 * 0,05 = 15500 \text{ грн.}$$

Витрати по утриманню і експлуатації обладнання (10%):

Заміненого №1

$$175\,000 * 0,1 = 17500 \text{ грн}$$

Заміненого №2

$$180\,000 * 0,1 = 18000 \text{ грн.}$$

Впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHN (Німеччина)

$$310000 * 0,1 = 31000 \text{ грн}$$

Витрати по парі, воді, електроенергії, холоду, стислому повітря, споживаних обладнанням розраховують по кожному ресурсу (пару, воді і так далі) окремо, а потім підсумовують. Загалом, витрати по ресурсу розраховують за формулою:

$$P_e = H_n * C_p \quad (3.10)$$

де H_n – норма споживання ресурсу за рік. Це розрахункова величина.

Її знаходять за формулою:

$$H_n = P_{ч} * \Phi_{г} * K_{вр} \quad (3.11)$$

де $P_{ч}$ – годинне споживання ресурсу (дані беруть з паспорта упродовжуваного обладнання)

$\Phi_{г}$ – річний фонд робочого часу в год.;

$K_{вр}$ – коефіцієнт використання ресурсу протягом року. Він відповідає коефіцієнту використання виробничої потужності, середнє значення якого беремо з даних підприємства або за узгодженням з керівником роботи приймаємо умовно. У розрахунках економічної ефективності впровадження нової техніки і технології рекомендується приймати значення $K_{вр} = 0,8$.

C_p – собівартість одиниці ресурсу.

Витрати електроенергії і теплоенергії, споживаних впровадженим обладнанням наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати електроенергії і теплоенергії, споживаних заміненіми і впровадженими обладнаннями

Найменування	Од. Вим	Річне споживання	Собівартість одиниці, грн.	Річні витрати
Замінене обладнання подрібнення компонентів комбікорму «Andritz group»				
Електроенергія	кВтч	288 000 (1440*250*0,8)	3,45	993600
Теплоенергія	Гкал	173 (1440*0,15*0,8)	850	147050
Разом	-	-	-	1140650
Замінене обладнання для зволоження з наступним гранулюванням комбікорму «Andritz group»				
Електроенергія	кВтч	288 000 (1440*250*0,8)	3,45	993600
Теплоенергія	Гкал	184,32 (1440*0,16*0,8)	850	156672
Разом	-	-	-	1150272
Впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KANL (Німеччина)				
Електроенергія	кВтч	500640	3,45	1727208
Теплоенергія	Гкал	307,36	850	261256
Разом	-	-	-	1988464

Джерело: розраховано автором самостійно

Зведення витрат за рік по заміненому і впровадженому обладнанню на підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) представлено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

**Зведення витрат за рік по заміненому і впровадженому обладнанню
на підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ»**

Найменування витрат	Обладнання		
	Замінене «Andritz group»		Впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KANL (Німеччина)
	Обладнання подрібнення компонентів комбікорму	Обладнання для зволоження з наступним гранулюванням комбікорму	
Амортизація частини будівлі під обладнання для виробництва комбікормів	82500	107813	121875
Витрати на ремонтні роботи по частині будівлі під обладнання для виробництва комбікормів	33000	43125	48750
Витрати на утримання та експлуатацію частини виробничої будівлі під обладнання для виробництва комбікормів	99000	129375	146250
Амортизація обладнання для виробництва комбікормів	35000	36000	62000
Витрати на ремонтні роботи по обладнанню для виробництва комбікормів	8750	9000	15500
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання для виробництва комбікормів	17500	18000	31000
Витрати електроенергії і теплоенергії, споживаних впровадженим обладнанням, які витрачає обладнання для виробництва комбікормів, грн.	1140650	1150272	1988464
Основна і додаткова заробітна плата робітників, обслуговуючих обладнання для виробництва комбікормів, грн.	432000	216000	432000
Єдиний соціальний внесок (22%) , грн.	95040	47520	95040
Разом по кожному виду заміненого обладнання	1943440	1757105	2940879
Разом по кожному виду обладнання	3700545		2940879

Джерело: розраховано автором самостійно

Отже, річний економічний ефект (Ег):

$$E_g = 3700545 - 2940879 = 759666 \text{ грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень складає:

$$T = 310000 / 759666 = 0,41 \text{ року або близько 5 місяців}$$

Заміна обладнання подрібнення компонентів комбікорму і обладнання для зволоження з наступним гранулюванням комбікорму «Andritz group» на впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHL (Німеччина) на підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) дозволить:

- підвищити якість і конкурентоспроможності комбікормової продукції;
- знизити витрати по утриманню і експлуатації обладнання, витрати на ремонтні роботи по обладнанню;
- значно зменшити річне споживання електроенергії, теплоенергії;
- знизити загальні експлуатаційні витрати за рік на 759666 грн і отримати прибуток в тому ж розмірі;
- здійснити заміну обладнання виключно за рахунок амортизаційного фонду і вивільнити з нього кошти для розширеного відтворення виробничих фондів;
- окупити капітальні вклади в економічно ефективний строк.

Все вище сказане свідчить про економічну ефективність і господарську доцільність впровадження технологічного обладнання та технологічної схеми експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHL (Німеччина).

3.3. Вплив заходів підвищення конкурентоспроможності на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства «UKRLANDFARMING»

В кваліфікаційній роботі обґрунтовані наступні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC):

1. Створення єдиного логістичного центру на території країни основного експорту комбікормової продукції – Німеччина.

2. Впровадження технологічного обладнання та технологічної схеми експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHL (Німеччина).

Для остаточного розрахунку прогнозного річного економічного ефекту від впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) представимо дані попередніх розрахунків в таблицю 3.11.

Таблиця 3.11

Прогнозний річний економічний ефект від впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC)

Заходи	Прогнозний річний економічний ефект від впровадження заходів, тис. грн..			
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1. Створення єдиного логістичного центру на території країни основного експорту комбікормової продукції – Німеччина.	-	4683,19	5270,53	5670,78
2. Впровадження технологічного обладнання та технологічної схеми експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHL	759,67 (річний економічний ефект)	759,67	759,67	759,67
Разом	759,67	5442,86	6030,2	6430,45

Джерело: розраховано автором самостійно

Вплив заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) на дохід від реалізації комбікормової продукції представлено на рис. 3.4.

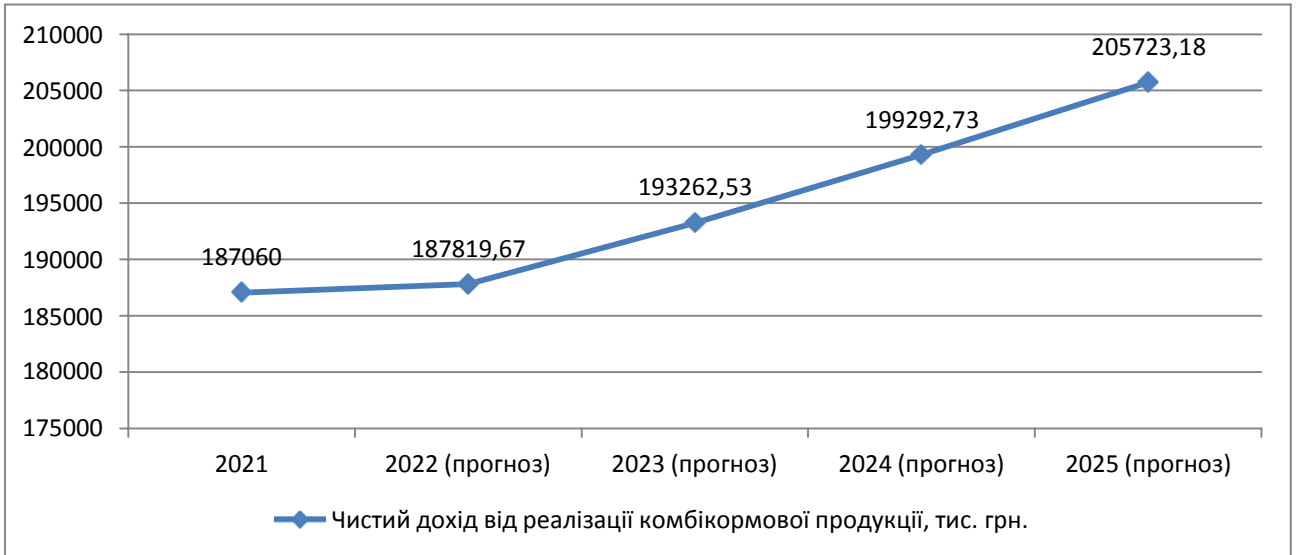


Рис.3.4. Вплив заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) на дохід від реалізації комбікормової продукції

Джерело: розраховано автором за прогнозними розрахунками

Вплив заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) на прибуток від реалізації комбікормової продукції представлено на рис. 3.5.

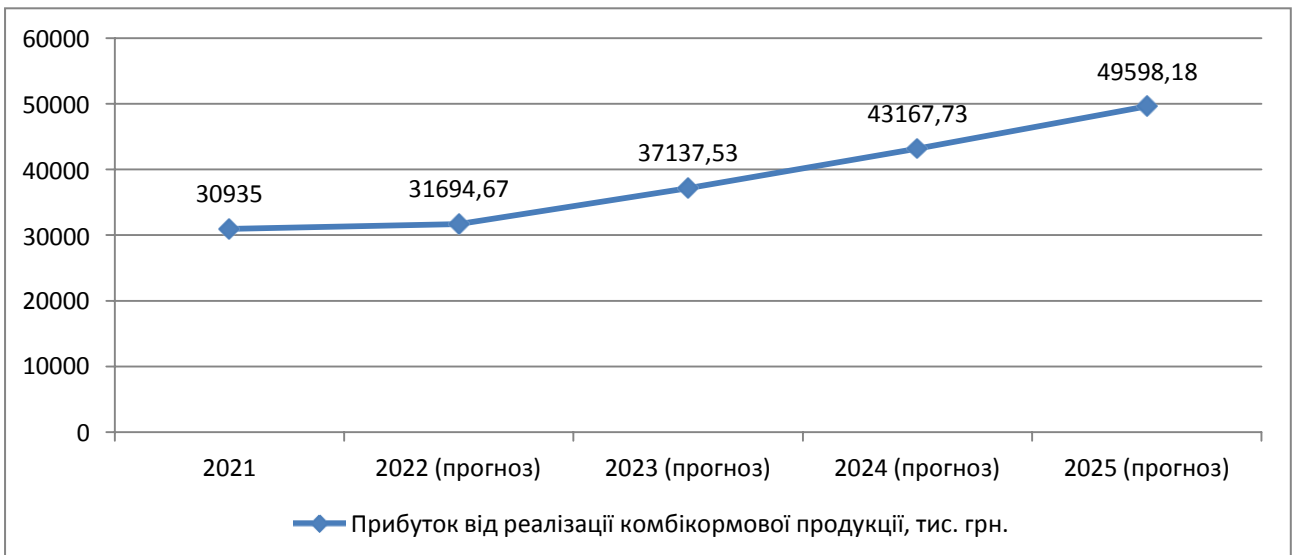


Рис.3.5. Вплив заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) на дохід від реалізації комбікормової продукції

Джерело: розраховано автором за прогнозними розрахунками

Впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) дозволить збільшити дохід від реалізації комбікормової продукції з 187060 до 205723 тис. грн., тобто на 18663 тис. грн., а прибуток – з 30935 до 49598 тис. грн., тобто майже на 60%. Розраховані показники свідчать про доцільність впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) на ринку комбікормової продукції.

Висновки до розділу 3

В кваліфікаційній роботі обґрунтовані наступні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC):

1. Створення єдиного логістичного центру на території країни основного експорту комбікормової продукції – Німеччина. Комбікормова продукція ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) користується попитом як всередині країни, так і за її межами, що пов'язано з ростом світового ринку комбікормової продукції. Перед керівництвом ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) окремо стоїть проблема підвищення конкурентоспроможності на європейських ринках. Особливістю процесу реалізації комбікормової продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) є наявність дистриб'юторів на кожному національному ринку, і ринки ЄС не є винятками. Доставка, розмитнення, зберігання комбікормової продукції відбувається окремо в кожній країні. В результаті виникають високі витрати, пов'язані з: оформленням договорів з клієнтами; транспортуванням великої кількості дрібних вантажів; диференційованими митними процедурами; відсутністю чітко налагодженої логістичної системи. У зв'язку з цим, пропонується створення єдиного логістичного центру, куди комбікормова продукція буде поставлятися і

розмитнюватися, після чого буде відправлятися в країну кінцевої реалізації. Для вибору країни дислокації логістичного центру доцільно розглянути географічний фактор, який вплине на вартість транспортування, а також рівень економіки країни, який впливає на вартість робочої сили, основних засобів (склади, приміщення, транспорт). Цей захід має подвійний ефект. За рахунок відкриття логістичного центру в Європі (Німеччині): є перспективи укласти додаткові угоди зі споживачами комбікормової продукції у Німеччині і відповідно підвищити прибуток компанії (ефективність розрахована вище) і міжнародну конкурентоспроможність. Створення логістичного центру ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в Німеччині дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії, скоротити витрати за рахунок економії витрат на доставці, розмитнення, зберіганні продукції на 11%, збільшити прибуток та окупити капітальні вкладення на відкриття логістичного центру в економічно ефективний строк.

2. Впровадження технологічного обладнання та технологічної схеми експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHN (Німеччина). На підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) застосується традиційна технологія гранулювання комбікормів, при якій вихід крупки гранул є невисоким у процентному значенні (не більше 70 %), що призводить до повторного гранулювання продукту мучнистої фракції комбікорму, що також збільшує питомі витрати електроенергії при гранулюванні комбікормів. З метою підвищення якості і конкурентоспроможності комбікормової продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) нами пропонується використовувати експандування. Переваги пропонованого процесу експандування при виробництві комбікормів ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC): введення великої кількості рідких компонентів – олії, жиру, меляси тощо; усунення шкідливих для харчування речовин; поліпшення якості і засвоюваності комбікормів; більш високу продуктивність пресів для гранулювання; кращу якість гранул; використання

більш дешевої для гранулювання сировини; можливість виробництва негранульованого експандату. Нами пропонується впровадити технологічне обладнання експандування розсипних комбікормів фірми AMANDUS KAHL. Заміна обладнання подрібнення компонентів комбікорм і обладнання для зволоження з наступним гранулюванням комбікорму «Andritz group» на впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHL (Німеччина) на підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) дозволить: підвищити якість і конкурентоспроможності комбікормової продукції; знизити витрати по утриманню і експлуатації обладнання, витрати на ремонтні роботи по обладнанню; значно зменшити річне споживання електроенергії, теплоенергії; знизити загальні експлуатаційні витрати за рік на 759666 грн і отримати прибуток в тому ж розмірі; здійснити заміну обладнання виключно за рахунок амортизаційного фонду і вивільнити з нього кошти для розширеного відтворення виробничих фондів; окупити капітальні вклади в економічно ефективний строк. Все вище сказане свідчить про економічну ефективність і господарську доцільність впровадження технологічного обладнання та технологічної схеми експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHL (Німеччина).

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі удосконалено теоретичні основи та розроблено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки «UKRLANDFARMING» на ринку комбікормової продукції. Систематизація наукових та практичних результатів дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства реального сектора економіки – інтегральна система взаємопов'язаних елементів, об'єднаних в єдине ціле для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, адаптації та розвитку на основі розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності, закріплення позицій на певному ринку у конкретний період при визначеному впливі зовнішнього середовища.

2. На конкурентоспроможність підприємств реального сектору економіки впливає низка чинників. Вивчивши та проаналізувавши літературні джерела, що стосуються даного питання, нами згруповано класифікаційні ознаки для факторів конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки, а саме: за рівнями дослідження (I-V рівні, макро-, мікро, мезо-, мегарівні); за місцем виникнення / походження (зовнішні та внутрішні); за видами ресурсів (НІОКР, маркетинг, персонал, транспорт, виробництво); за задоволеністю споживача (управління/менеджмент, стратегія, дилерська мережа, якість товару, ціна товару, ноу-хау); за приналежністю до середовища підприємства (конкуренція, політика держави, податкове законодавство); за ефективністю виробничо-господарської діяльності (виробництво, організація, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні, інфраструктура, диверсифікація бізнесу, зовнішня політика); за сферою походження (науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні); за

об'єктами дослідження (техніко-технологічні, фінанси, характеристика продукції, імідж, інновації, витрати, обслуговування клієнтів).

3. В умовах мінливого зовнішнього середовища та динамічної кон'юнктури ринку постійна оцінка конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки є запорукою їх успішного функціонування. Виявлення сильних та слабких рис підприємства дозволяє оптимально здійснити удосконалення фінансово-господарської та експортної діяльності, а також ідентифікувати потенційні можливості для розвитку на ринку. Таким чином, на сьогодні існує значна кількість підходів та методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. В результаті дослідження нами проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, виявлено їх переваги та недоліки. Особливу увагу заслуговує метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності. За допомогою даного методу в другій частині кваліфікаційної роботи буде проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства «UKRLANDFARMING» на ринку комбікормів.

4. Комбікормова промисловість Україні є одним із основних факторів розвитку птахівництва та тваринництва. Масштаб конкуренції на ринку комбікормів – мультинаціональний, адже компанії-виробники працюють на декількох зовнішніх ринках. Ринок комбікормової продукції піддається впливу безлічі факторів макросередовища, однак, найбільш вагомими з них є політична стабільність країни, особливо в умовах російської збройної агресії проти України.

5. База дослідження - ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC). Компанія Ukrlandfarming — один із найбільших агрохолдингів України, заснований у 2007 р. Види діяльності Ukrlandfarming - виробництво зернових та олійних культур, комбікормів, яєць, зберігання зерна, насінництво, молочне та м'ясне тваринництво, свинарство. ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» входить в трійку лідерів ринку комбікормової продукції.

Сильними сторонами підприємства є: відноситься до групи лідерів комбікормової промисловості України; динамічне зростання обсягів виробництва комбікормової продукції; висока якість комбікормової продукції; великий досвід роботи і хороша репутація у замовників комбікормової продукції; модернізація та оновлення обладнання; наявність інноваційних можливостей виробництва комбікормової продукції; гнучка цінова політика комбікормової продукції; забезпечення гарантій необхідних комплексних поставок комбікормової продукції; власні новітні розробки та технічні рішення виробництва комбікормової продукції; членство в основних об'єднаннях виробників комбікормової продукції.

6. В кваліфікаційній роботі проводилась зважена оцінка конкурентних переваг підприємств комбікормової промисловості України за наступними факторами конкурентоспроможності: ціна комбікормової продукції; якість комбікормової продукції, натуральні добавки пребіотичної дії; асортимент комбікормової продукції; використання підприємством екологічних сучасних технологій і устаткування; удосконалювання технології виробництва комбікормової продукції; маркетингова діяльність і ефективність рекламних компаній; досвід роботи; технологічні інновації виробництва комбікормової продукції; засвоєння нових ринків збуту; частка ринку комбікормової продукції; знання ринку комбікормової продукції; конкурентоспроможність персоналу; прихильність споживачів комбікормової продукції; рентабельність виробництва комбікормової продукції; кількість міжнародних сертифікатів; фінансова стійкість компанії; забезпечення сировиною; виробничі потужності ефективність використання активів; експортна діяльність. На першому місці знаходиться основний конкурент ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) – ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

Проведені нами комплексні розрахунки конкурентоспроможності ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) показали, що досліджуване підприємство відноситься до групи лідерів в даній галузі регіону України. Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити

особливу увагу напрямам підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

7. В кваліфікаційній роботі обґрунтовані наступні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC):

1) Створення єдиного логістичного центру на території країни основного експорту комбікормової продукції – Німеччина. Комбікормова продукція ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) користується попитом як всередині країни, так і за її межами, що пов'язано з ростом світового ринку комбікормової продукції. Перед керівництвом ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) окремо стоїть проблема підвищення конкурентоспроможності на європейських ринках. Особливістю процесу реалізації комбікормової продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) є наявність дистриб'юторів на кожному національному ринку, і ринки ЄС не є винятками. Доставка, розмитнення, зберігання комбікормової продукції відбувається окремо в кожній країні. В результаті виникають високі витрати, пов'язані з: оформленням договорів з клієнтами; транспортуванням великої кількості дрібних вантажів; диференційованими митними процедурами; відсутністю чітко налагодженої логістичної системи. У зв'язку з цим, пропонується створення єдиного логістичного центру, куди комбікормова продукція буде поставлятися і розмитнюватися, після чого буде відправлятися в країну кінцевої реалізації. Для вибору країни дислокації логістичного центру доцільно розглянути географічний фактор, який вплине на вартість транспортування, а також рівень економіки країни, який впливає на вартість робочої сили, основних засобів (склади, приміщення, транспорт). Цей захід має подвійний ефект. За рахунок відкриття логістичного центру в Європі (Німеччині): є перспективи укласти додаткові угоди зі споживачами комбікормової продукції у Німеччині і відповідно підвищити прибуток компанії (ефективність розрахована вище) і міжнародну конкурентоспроможність. Створення логістичного центру ТОВ

«Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) в Німеччині дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії, скоротити витрати за рахунок економії витрат на доставці, розмитнення, зберіганні продукції на 11%, збільшити прибуток та окупити капітальні вкладення на відкриття логістичного центру в економічно ефективний строк.

2) Впровадження технологічного обладнання та технологічної схеми експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHL (Німеччина). На підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) застосується традиційна технологія гранулювання комбікормів, при якій вихід крупки гранул є невисоким у процентному значенні (не більше 70 %), що призводить до повторного гранулювання продукту мучнистої фракції комбікорму, що також збільшує питомі витрати електроенергії при гранулюванні комбікормів. З метою підвищення якості і конкурентоспроможності комбікормової продукції ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) нами пропонується використовувати експандування. Переваги пропонованого процесу експандування при виробництві комбікормів ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC): введення великої кількості рідких компонентів – олії, жиру, меляси тощо; усунення шкідливих для харчування речовин; поліпшення якості і засвоюваності комбікормів; більш високу продуктивність пресів для гранулювання; кращу якість гранул; використання більш дешевої для гранулювання сировини; можливість виробництва негранульованого експандату. Нами пропонується впровадити технологічне обладнання експандування розсипних комбікормів фірми AMANDUS KAHL. Заміна обладнання подрібнення компонентів комбікорм і обладнання для зволоження з наступним гранулюванням комбікорму «Andritz group» на впроваджене технологічне обладнання експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHL (Німеччина) на підприємстві ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) дозволить: підвищити якість і конкурентоспроможності комбікормової продукції; знизити витрати по

утриманню і експлуатації обладнання, витрати на ремонтні роботи по обладнанню; значно зменшити річне споживання електроенергії, теплоенергії; знизити загальні експлуатаційні витрати за рік на 759666 грн і отримати прибуток в тому ж розмірі; здійснити заміну обладнання виключно за рахунок амортизаційного фонду і вивільнити з нього кошти для розширеного відтворення виробничих фондів; окупити капітальні вклади в економічно ефективний строк. Все вище сказане свідчить про економічну ефективність і господарську доцільність впровадження технологічного обладнання та технологічної схеми експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHN (Німеччина).

8. Впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) дозволить збільшити дохід від реалізації комбікормової продукції з 187060 до 205723 тис. грн., тобто на 18663 тис. грн., а прибуток – з 30935 до 49598 тис. грн., тобто майже на 60%. Розраховані показники свідчать про доцільність впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ» (UKRLANDFARMING PLC) на ринку комбікормової продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ.: учеб. пособие. М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. 592 с.
2. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 21, № 1. С. 86-92.
3. Мерчанський В.В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку: моногр. Х.: Економіка та право, 2018. 156 с.
4. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення. Дніпропетровський ун-т економіки та права. Д.: Видавництво ДУЕП, 2019. 276 с.
5. Тягунова Н.М. Конкурентоспроможність підприємств: моногр. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2017. 154 с.
6. Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. №1. С.69–78.
7. Білоусова С.В. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Бізнес-навігатор*. 2018. №3(15). С.172–183.
8. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. Харків: ХДЕУ, 2012. 20 с.
9. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: Х.: Економіка та право, 2018. 232 с.
10. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. Вип. 33. 2017. С.431–436.
11. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Х.: ХНЭУ, 2018. 255 с.
12. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. К.: «Кондор», 2015. 470 с.

13. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. К.: КНЕУ, 2018. 676 с.

14. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие. 3-е изд. М: Ассоц. Авторов и издателей «Тандем»; Изд. «ГНОМ-ПРЕСС», 2017. 384 с.

15. Романко Є.В. Управління конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 2. С. 70-74.

16. Мерчанський В.В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку: моногр. Х., 2016. 156 с.

17. Петрушка Т.О. Чинники формування та показники оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 10. С. 125-129.

18. Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства та кластерів. *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2016. С.180-188.

19. Пермінова С.О., Романко Є.В. Управління конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства *Молодий вчений*. 2016. № 2. С. 70-74.

20. Угрюмова Е.В. Факторы формирования глобальной конкурентоспособности и международная практика ее оценки. *Актуальные вопросы экономических наук*. 2018. Вып. 17. С. 63–67.

21. Вараксіна О.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, виміри та чинники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4. С. 12-16.

22. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. Вип. 33. 2016. С.431–436.

23. Ладунка І.С. , Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 189-194.

24. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К. : ДАКККіМ, 2016. 160 с.

25. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2016. №5.Т.2. С.212–215.

26. Єфремова В.Б. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства URL: <http://www.viem.edu.ua/konf6/art.php?id=0467> (дата звернення: 11.04. 2022).

27. Корж Т.І. Методологічні аспекти та методичні принципи оцінки конкурентоспроможності. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2019. № 3 (11). С. 153–161.

28. Мошнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия URL: http://www.cfin.ru/management/stratmate_competitiveness.shtml (Дата звернення: 22.03. 2022).

29. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)*. 2017. Випуск 2. С. 25-32.

30. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография. Х.: ХГЭУ, 2016. 349 с.

31. Вітько Д.О. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5(2). С. 9-12.

32. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності промислових підприємств URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/1231.pdf>. (Дата звернення: 22.03. 2022).

33. Ревенко Д.С., Либа В.О., Зейда Л.С. Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 5. С. 35-42.

34. Державна служба статистики. Офіційний сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 22.03. 2022).

35. Топ 10 виробників комбікормів в Україні URL: <http://latifundist.com/rating/top-10-proizvoditelej-kombikormov-v-ukrain> (Дата звернення: 22.03. 2022).

36. Голець Н.І. Вертикальна інтеграція як чинник підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках. Збірник наукових праць молодих вчених ФММ НТУУ «КПІ» «Актуальні проблеми економіки та управління». К.: НТУУ «КПІ», 2019. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua>. (Дата звернення: 26.03. 2022).

37. Аналіз аграрних ринків URL: <http://www.ukragroconsult.com> (Дата звернення: 26.03. 2022).

38. Ринок комбікормів – що змінилося за останні роки URL: <https://foodbay.com/wiki/finansy/2021/06/09/rynok-kombikormov-chto-izmenilos-za-poslednie-gody> (Дата звернення: 26.03. 2022).

39. Міністерство економічного розвитку і торгівлі URL: <http://www.me.gov.ua/> (Дата звернення: 29.03. 2022).

40. Виробництво комбікорму як бізнес URL: <http://kijko.com.ua/ua/virobnitstvo-kombikormu-yak-biznes/> (Дата звернення: 29.03. 2022).

41. UKRLANDFARMING PLC (ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ»). Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ulf.com.ua/ua/> (Дата звернення: 29.03. 2022).

42. ПАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/home> (Дата звернення: 29.03. 2022).

43. «Українське зерно» (ГК «Єдність») URL: <https://ukrainske-zerno.com.ua/>(Дата звернення: 29.03. 2022).

44. Аналітика. Маркетингові дослідження. Аналіз ринків, огляди ринків, база маркетингової інформації MarketinG URL: http://www.marketing.net.ua/view_markets.php?num=46694(Дата звернення: 29.03. 2022).

45. Фінансова звітність ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ». Офіційний веб-сайт фінансової звітності підприємств URL: <https://smida.gov.ua/>(Дата звернення: 29.03. 2022).

46. Маркетинговий звіт ТОВ «Управлінське товариство «УЛФ». Офіційний веб-сайт фінансової звітності підприємств URL: <https://smida.gov.ua/>(Дата звернення: 29.03. 2022).

47. Грод А. М. Організаційно-економічний механізм управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства на ринку комбікормової продукції. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (7). С. 200-208.

48. Леонов О.М. Напрями розвитку конкурентоспроможних ринкових структур на ринку комбікормової продукції. *Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету «Економічний аналіз»*. 2020. Вип. 8. Ч. 1. С. 58-61.

49. Коваленко А. М. Оцінка стану конкурентного середовища та основні напрями його розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 9. С. 46

50. Геращенко І.О., Сорокіна С.В. Напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2019. № 46 (1267). С. 59-62.

51. Журан О.А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Одеський національний політехнічний ун-т. Одеса, 2017. 183 с.

52. Завсєгдашній В.О., Завсєгдашня І.В. Комплексна оцінка факторів конкурентоздатності підприємств. *Вісник Криворізького технічного університету: Зб. наук. праць*. Вип. 12. Кривий Ріг: КТУ, 2018. С.244-250.

53. Грабовецький, Б. Є. Планування та економічне прогнозування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 66 с.

54. Глівенко С. В. Економічне прогнозування : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2018. 207 с.

55. Хрущ Н. А., Ваганова Л.В. Сучасні методичні підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5, Т. 3. С. 153-156.

56. Чухрай Н.І. Проблеми виходу українських підприємств на європейський ринок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 684 : Проблеми економіки та управління. С. 90–94.

57. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2018. № 4. С.155-161.

58. Виробництво та споживання комбікормової продукції в Європі URL: http://www.marketing.net.ua/view_markets.php?num2021(Дата звернення: 29.03. 2022).

59. Дмитриков В.П., Назаренко О.О. Модифікована технологічна лінія виробництва експандованих комбікормів. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2021. №2, С. 77-80.

60. Технологічне обладнання та технологічна схема експандування комбікормів фірми AMANDUS KAHN URL: <https://eldala.kz/dannye/kompanii/7132-amandus-kahl>