

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі
оптимізації витрат**»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Насонов Дмитро Андрійович

Керівник кваліфікаційної роботи

Наталія ЧЕРНІКОВА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Аналіз стану конкурентоспроможності та рівня витрат підприємства	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ	33
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан ринкової економіки, постійний вплив чинників зовнішнього середовища змушує підприємства всіх сфер та галузей діяльності вести конкурентну боротьбу за ефективне господарювання у даних умовах, а також зміцнення своїх позицій. Задовольняти потреби споживачів у якісній продукції, але за конкурентними цінами, стає важливою задачею та одночасно викликом для підприємців. Тому одним з найважливіших питань сьогодні є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на основі оптимізації витрат, які складають основу ціноутворення.

Конкурентоспроможність в ринкових умовах господарювання визначає успішність підприємства, його ефективність та стабільність розвитку. Даним питанням приділяють увагу багато науковців та практиків, намагаючись знайти найбільш ефективні шляхи забезпечення конкурентних переваг для вітчизняних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. До числа даних вчених слід віднести: Н. Богацька, М. Березіна, Н. Тарнавська, Т. Гринько, І. Дмитрієв, О. Ковтун, Р. Лупак, В. Павлова, М. Шульга та ін. Але, ще не достатньо дослідженими залишаються питання управління конкурентоспроможністю підприємства на основі оптимізації витрат у зв'язку з чим вони потребують більш детального вивчення та удосконалення.

Зв'язок роботи з науковими темами. Наукову роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету, а саме: “Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки” (д. р. №0122U201560, 2022-2027 рр.). У рамках даної теми було обґрунтовано необхідність оптимізації витрат з метою удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства та підвищення його ефективності.

Мета та завдання дослідження. Метою наукової роботи є дослідження теоретичних питань та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі оптимізації витрат на прикладі підприємств агропродовольчої сфери.

Для досягнення поставленої мети вирішувались наступні завдання:

вивчити теоретичні питання управління конкурентоспроможністю підприємства на основі оптимізації витрат;

надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;

провести аналіз стану конкурентоспроможності підприємства та рівня його витрат;

розробити рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі оптимізації витрат.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства на основі оптимізації витрат.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі оптимізації витрат.

Методи дослідження. У дослідженні застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів, зокрема: абстрактно-логічний метод для аналізу теоретичних питань, формулювання висновків за темою дослідження; методи динамічних рядів для аналізу темпів приросту, структури та співвідношення економічних явищ; метод SWOT-аналізу для дослідження сильних та слабких сторін функціонування підприємства, а також можливостей та загроз його діяльності; PEST-аналіз для вивчення чинників зовнішнього середовища та ін.

Інформаційною базою дослідження є наукові статті та монографії провідних науковців за темою дослідження, річна фінансова звітність підприємства за 2021 – 2023 роки, офіційні дані Державної служби статистики та ін.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі оптимізації витрат, отримані в результаті проведення дослідження та наведені у даній науковій роботі, можуть бути використані в діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: “Екологічний менеджмент як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства”, “Роль екологічного маркетингу в системі екологічного менеджменту підприємства”, у збірниках наукових праць, 2024 р. (м. Полтава).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 43 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 4 рисунки та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ

ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ

Конкурентоспроможність підприємства є сьогодні важливою властивістю, яка дозволяє йому ефективно вести господарську діяльність, отримати конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства спричиняється наявністю великої кількості підприємств, які змагаються за зайняття певної ніші на ринку, прихильність споживачів та ін. Тому виникає потреба у пошуку раціональних напрямів виробничо-господарської діяльності підприємства [1, с. 38; 7; с. 296].

Конкурентоспроможність – це властивість підприємства, яка дозволяє досягати, утримувати та розширювати його переваги над аналогічними у певній галузі суб'єктами господарювання. До проявів конкурентоспроможності слід віднести:

- встановлення нижчих за конкурентів цін на продукцію або послуги;
- досягнення кращих показників якості на продукцію або послуги;
- більш вигідніші та привабливіші ознаки продукту на відміну від суперників;
- можливість утримувати та розширювати частку ринку;
- здатність до покращення показників діяльності підприємства та реалізації його стратегічних цілей тощо [6, с. 86; 8].

Поняття конкурентоспроможності завжди розглядається у сукупності з такими термінами як: конкурентна перевага, конкурентна стратегія, конкурентний потенціал та ін. Дані поняття формують цілісну систему конкурентоспроможності підприємства [10 - 12].

Конкурентна перевага або перевага над конкурентами досягається у разі пропонування споживачам товарів вищої якості або за нижчими цінами, або ж

якщо високі ціни компенсуються іншими суттєвими для споживача перевагами. Цього можна досягти завдяки автоматизації бізнес-процесів, впровадження інновацій, здешевлення ресурсів тощо. Порядок формування нових конкурентних переваг складається з етапів, які представлено на рис. 1.1.

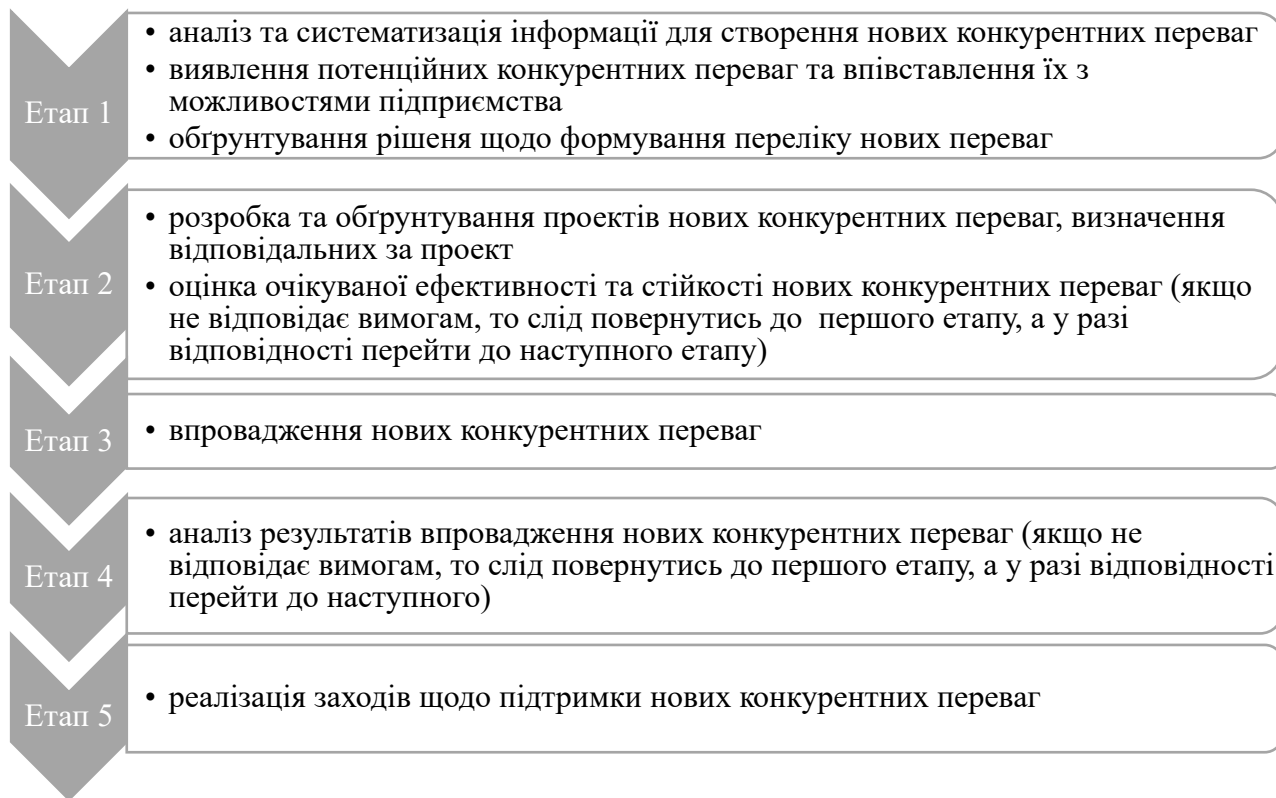


Рис. 1.1. Алгоритм формування нових конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором на підставі [15 - 17; 20, с. 46]

Конкурентна стратегія – це система дій підприємства, які спрямовані на досягнення довгострокових цілей, одержання конкурентних переваг над іншими підприємствами, а також короткострокові заходи, реалізація яких необхідна для досягнення ринкового успіху [18, с. 58].

Конкурентний потенціал підприємства це збалансованість та взаємоузгодженість зовнішніх можливостей підприємства та його внутрішніх ресурсів для забезпечення отримання конкурентних переваг, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок даних переваг [4; 14, с. 64].

До конкурентного потенціалу слід віднести: трудовий, управлінський, виробничий, інформаційний, фінансово-економічний, маркетинговий, інноваційний потенціал. Кожен з них залежить від різних чинників, може бути сильною чи слабкою стороною підприємства.

Конкурентоспроможність - важливий показник оцінки становища підприємства та окремих видів продукції на ринку. Він відображає ступінь його переваги над конкурентами та є дієвим механізмом регулювання ринкової економіки, виробництва, галузей, окремих структур і продукції агропромислової сфери на ринку [5, с. 156].

Особливості поняття конкурентоспроможності у аграрній галузі полягає у тому, що: по-перше, відбувається конкурентна боротьба за використання основного засобу виробництва – земельних угідь; по-друге, останнім часом все більше дана галузь характеризується ознаками монополістичної конкуренції; по-третє, продукція сільського господарства може бути як кінцевим продуктом для споживання, так і сировиною для інших галузей [19, с. 59].

Сам термін «конкуренція» утворився від латинського слова «competition», що означає «суперництво» або «змагання» [14]. Загалом у сфері економіки під конкуренцією розуміють "властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу в порівнянні з аналогічними об'єктами даного ринку" [22]. Конкуренція виконує багато функцій як на макрорівні, так і мікрорівні. На макрорівні вона є:

регулятором ринкової економіки, спрямовує ресурси туди, де їх не вистачає;

здійснює контроль над виробниками та споживачами з метою обмеження їх впливу на ціну товару;

сприяє об'єднанню у співтовариство компаній, які конкурують між собою та ін.

На мікрорівні конкуренція виконує стимулюючу, інноваційну, адаптивну та розподільчу функції. Стимулююча функція полягає в тому, що

конкурентна боротьба стимулює зниження собівартості та споживчих цін, сприяє удосконаленню якості продукції. Інноваційна функція передбачає, що конкуренція створює стимули для удосконалення, прогресу та відкриття чогось нового. Адаптивна функція означає постійне спостереження за діями конкурентів, уподобаннями споживачів та державною політикою. З точки зору розподільчої функції конкуренція має сприяти оптимальному розподілу ресурсів та доходів [21; 27].

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямовано на:

подолання або обмеження впливу деструктивних чинників на рівень конкурентоспроможності;

використання чинників, які позитивно впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та сприяють реалізації його конкурентних переваг;

забезпечення гнучкого підходу в управлінні конкурентоспроможністю.

Теоретичні основи визначення та систематизації параметрів оцінювання конкурентоспроможності підприємства характеризуються різноманітністю авторських позицій. Зокрема, оцінювання конкурентоспроможності підприємства пов'язують з: конкурентоспроможністю продукції; ступенем задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання; якістю задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного потенціалу; фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю; ефективністю діяльності, платоспроможністю і ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару; репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю; економічним потенціалом та його використанням [13].

Основною складовою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції. Управління конкурентоспроможністю продукції відбувається за такими напрямками:

1. Управління якістю (сировини, технологій, транспортування, зберігання та використання, а також якістю кадрового потенціалу).
2. Управління асортиментом (структура асортименту, частота оновлення, частка експортної продукції в загальному обсязі).
3. Управління собівартістю продукції (ціна сировини, транспортування, обробки, вартість зберігання, орієнтація на собівартість конкурентів та ін.

На сучасному етапі економічного розвитку та в умовах високої конкуренції, виробники змушені постійно шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності [34; 35, с. 79]. Планування конкурентних переваг у даному випадку формуються шляхом: визначення моделі собівартості та ціноутворюючих чинників, прогнозу собівартості окремих продуктів та визначення цінових меж; визначення мінімального рівня ціни, встановлення безбиткового рівня окремого товару тощо. А формування конкурентних переваг шляхом управління собівартістю означає контроль за її формуванням, відповідно до обраної моделі, на стадії постачання, виробництва та підготовки до збуту.

В межах теми дослідження зупинимося більш детально на управлінні конкурентоспроможності підприємства на основі управління собівартістю продукції [32, с. 61].

Науковці виділяють такі види конкуренції як цінова та нецінова. Цінова конкуренція забезпечується зниженням вартості продукту, а нецінова – поліпшенням його якісних характеристик (якість, надійність, довговічність) або умов її реалізації.

Цінова конкуренція змушує підприємців знижувати ціни, що може призвести до зниження рентабельності, тому дуже важливо досягати зниження цін шляхом оптимізації витрат. Це дозволить встановлювати конкурентні ціни, а також захистить від цінової конкуренції з боку інших товаровиробників [23, с. 115; 36, с. 17].

Функціонування підприємства будь-якої сфери та галузі діяльності неможливо без здійснення витрат на виробництво продукції та управління

суб'єктом господарювання. Згідно ПСБО 16 «Витрати» вони визначаються як «зменшення активів або збільшення зобов'язань підприємства, що призводить до зменшення власного капіталу» [29]. Виробнича собівартість продукції (робіт, послуг) складається з прямих матеріальних витрат, витрат на оплату праці, загальновиробничих витрат та інших прямих витрат.

Управління витратами визначається як цілеспрямований вплив на склад, структуру та поведінку витрат, з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, досягнення стратегічних цілей, підвищення його конкурентоспроможності на основі оптимізації витрат.

Оптимізація витрат є основним завдання управління витратами. Це безперервний процес планування, прогнозування, нормування, обліку, аналізу, регулювання, контролю витрат, мотивації персоналу щодо їх зниження. Даний процес є основою для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства відповідно до його економічної та фінансової політики тощо [28]. Розглянемо основні складові даного процесу більш детально:

планування та нормування витрат буде впливати на ефективність господарської діяльності, встановлення їх оптимального розміру та структури, сприятиме збільшенню прибутку підприємства;

облік витрат забезпечує процес управління ними, зокрема надає для аналізу та контролю достовірну та повну інформацію;

в процесі аналізу визначаються відхилення показників витрат від планових, нормативних показників, зміну у динаміці, рівень ефективності здійснення тих чи інших витрат та ін.;

під час контролю витрат встановлюються джерела формування витрат та центри відповідальності з метою встановлення економії або перевитрат, виявлення відповідальних осіб тощо;

прийняття управлінських рішень щодо здійснення витрат дозволяє обґрунтувати доцільність тих чи інших заходів стосовно виробництва

продукції, вибору техніки та технологій, формування товарного асортименту та способів просування продукції та ін.

Також важливим аспектом в управлінні витратами є організація даного процесу, а саме: хто відповідає за виникнення витрат та їх дотримання; яка інформація береться до уваги в процесі управління ними; які методи управління витрат використовуються. Чітка організація управління витратами дозволяє виявляти резерви зниження витрат, шляхи їх оптимізації [38, с. 140].

Витрати на оплату праці, як правило, займають значну питому вагу навіть у високотехнологічному виробництві, тому оптимізація даного виду витрат дозволить підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Напрямами оптимізації витрат на оплату праці можуть бути: підвищення продуктивності праці шляхом автоматизації виробничих, збутових та управлінських процесів, оптимального використання робочого часу; підвищення кваліфікації персоналу та його вмотивованості на покращення результатів праці.

Вагомою часткою структури витрат є матеріальні витрати, які включають у собівартість продукції. Оптимізація даних витрат має розпочинатись на етапі закупівлі сировини, її зберіганні, ефективному використанні. Тому слід більше уваги приділяти визначенню оптимального розміну запасів, раціональній організації процесу їх постачання з урахування логістичних витрат.

Також важливим етапом в управлінні витратами є оновлення матеріально-технічної бази підприємства, впровадження більш сучасної техніки та технологій, застосування нових видів сировини та матеріалів, зменшення кількості браку, простоїв через технічну несправність застаріле обладнання. Процес оновлення матеріально-технічної бази потребує аналізу доцільності запропонованих заходів для прийняття ефективних управлінських рішень.

Шляхи оптимізації витрат наведено на рис.1.2.



Рис. 1.2. Шляхи оптимізації витрат підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [32 - 35]

Комплексний підхід до оптимізації витрат надасть максимальний ефект, дозволить досягти конкурентної переваги, отримати вищі прибутки.

Важливим та специфічним фактором конкурентоспроможності в аграрній галузі є земля, трудовий потенціал, сільськогосподарська техніка, машини, будівлі та споруди. Аграрна галузь та її суб'єкти не можуть отримати користь від трансферу виробничих ресурсів до більш ефективних галузей [13, с. 23].

Сучасні аграрні підприємства дуже відрізняються за розмірами, характером ринкової поведінки, спеціалізацією, вони застосовують різні принципи формування ресурсного потенціалу. Тому в аграрній сфері можна спостерігати наявність майже всіх видів конкуренції. Найбільш розповсюдженою формою конкуренції на українських аграрних підприємствах є внутрішньогалузева. Вона сприяє підвищенню ефективності виробничо-збутової діяльності та поліпшенню якості продукції. Товаровиробники, що конкурують в межах однієї галузі, змушені постійно оновлювати основні засоби, освоювати нові вироби, впроваджувати сучасні

технології, розширювати асортимент продукції, оптимізувати організаційну структуру виробництва та управління відповідно до потреб сучасного ринку [25, с. 122].

Водночас, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств має характерні особливості: специфіка сільськогосподарського виробництва; значний рівень конкуренції серед аграрних товаровиробників; значна кількість та різноманітність підприємств даної галузі; особливості сільськогосподарської продукції, яка є не лише кінцевим продуктом, а й сировиною для інших галузей; обмежений товарний асортимент [31, с. 11].

Дослідивши теоретичні питання управління конкурентоспроможністю підприємства на основі оптимізації витрат можна зробити висновок, що конкурентоспроможність – це перевага над товарами конкурентів по якісних та кількісних показниках, якої можна досягти шляхом оптимізації витрат на виробництво, реалізацію продукції та управління підприємством.

Сучасні методи оптимізації витрат мають бути простими у використанні, гнучкими та надавати необхідну для прийняття управлінських рішень оперативну та актуальну інформацію. До них слід віднести: удосконалення системи управління витратами; оптимізацію витрат на оплату праці та підвищення продуктивності праці; удосконалення процесу закупівлі; придбання нового або модернізація старого обладнання; вивчення причин браку і т.д. Підсумовуючи вищезазначене треба відмітити, що одним із основних засобів отримання більшого обсягу прибутку і досягнення конкурентної переваги є не просто зменшення, а саме оптимізація витрат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство - товариство з обмеженою відповідальністю, засновниками якого є троє громадян України, які об'єднали свої кошти та майно для здійснення сільськогосподарської діяльності.

Товариство здійснює свою діяльність на підставі Статуту та норм чинного законодавства. Воно є одним з провідних аграрних підприємств Полтавського району Полтавської області, у структурі реалізованої продукції якої переважну більшість займають зернові культури та соняшник, м'ясо свиней та великої рогатої худоби, а також продукція переробки зернових культур. Також підприємство здійснює виробництво овочевих та плодово-ягідних культур, коренеплодів, заготівлю сіна та займається виготовленням комбікормів, а у галузі тваринництва – молока та м'яса птиці й яєць, але даний напрям діяльності у 2023 році було скорочено. Склад, структуру та динаміку товарної продукції підприємства наведено у додатку А.

Підприємство самостійно визначає стратегії розвитку, планує свою діяльність, залежно від попиту на продукцію (роботи, послуги) та потреби у забезпеченні високих та стабільних доходів, а також їх підвищення. Воно здійснює господарсько-виробничу діяльність силами трудового колективу, який налічує 100 осіб станом на кінець 2023 року. Також підприємство займається благодійницькою діяльністю та є соціально-відповідальним. З початку повномасштабної війни підприємство займалось волонтерською діяльністю, допомагало у забезпеченні правопорядку тощо.

Для здійснення своєї виробничої діяльності підприємство на сьогодні має близько 5000 га ріллі (переважно, це орендовані земельні ділянки), площа якої майже не змінювалась протягом останніх трьох років. Підприємство є

важливим стратегічним об'єктом критичної інфраструктури, яке виробляє та забезпечує мешканців громади хлібом, хлібобулочними виробами, мукою, крупами, олією, продукцією рослинного та тваринного походження, кормами для тварин. Вирощена продукція рослинництва зберігається на власних потужностях.

Підприємство має необоротні та оборотні активи, аналіз складу та структури яких наведено у табл. 2.1. Вони відображуються в активі його балансу та до їх числа відносять: будівлі, споруди, приміщення, земельні ділянки, машини, устаткування, транспортні засоби, інше майно та права на майно, поточні біологічні активи, дебіторська заборгованість та ін.

Таблиця 2.1

Аналіз активу балансу підприємства за 2021 – 2023 роки

Розділи та статті активу балансу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р., %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	87	0,1	73	0,03	59	0,02	67,8
Основні засоби	79031	34,5	71447	28,5	61911	22,5	78,3
Довгострокові біологічні активи	224	0,2	290	0,1	290	0,1	0,4
Усього за розділом I	79342	34,6	71810	28,6	62260	22,6	78,5
II. Оборотні активи							
Запаси	81990	3,6	115180	45,69	134180	48,8	163,7
Поточні біологічні активи	688	0,3	657	0,3	963	0,4	140,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, робот, послуги	746	0,6	507	0,2	574	0,2	77,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2369	1,0	684	0,3	3864	1,4	163,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	22964	10,0	10814	4,3	19730	7,2	85,9
Гроші та їх еквіваленти	39467	17,2	48986	19,5	49666	18,1	125,8
Інші оборотні активи	1534	0,7	2472	1,0	3901	1,4	254,3
Усього за розділом II	149758	65,4	179320	71,4	212878	77,4	142,1
Баланс	229100	100	251130	100	275138	100	120,1

У структурі активів підприємства необоротні активи у 2023 році займали 22,6 % у структурі активів, а 77,4 % - оборотні активи (запаси, поточні біологічні активи, дебіторська заборгованість, гроші та їх еквіваленти. Вартість необоротних активів у 2023 році зменшилась у порівнянні з 2021 р. на 21,5 %, а оборотних навпаки збільшилась на 42,1 %. Зростання відбулося за рахунок запасів (на 63,7 %), поточних біологічних активів (на 40 %), грошових коштів (на 25,8 %) та інших оборотних активів (на 154,3 %), а також зростає дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (на 63,1 %). В цілому активи підприємства збільшились на 20,1 %.

Забезпечення підприємства основними та оборотними засобами, відбувається переважно за рахунок власного капіталу, який відображено у пасиві балансу, аналіз структури та динаміки якого наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз пасиву балансу підприємства за 2021 – 2023 роки

Розділи та статті пасиву балансу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 року від 2021 року, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	2727	1,2	2727	1,1	2727	1,0	100,0
Капітал у дооцінках	1127	0,5	1127	0,4	1127	0,4	100,0
Додатковий капітал	1791	0,8	1719	0,7	1791	0,7	100,0
Резервний капітал	153902	67,1	210910	84,0	231281	84,1	150,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	62598	27,3	25962	10,3	27945		44,6
Усього за розділом I	222100	96,9	242517	96,6	264871	84,1	199,2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями:							
за продукцію, товари, робот, послуги	388	1,5	1596	0,6	1567	0,6	4 рази
за розрахунками з бюджетом	68	0,03	65	0,03	54	0,02	79,4
розрахунки зі страхування	82	0,04	82	0,03	56	0,02	68,3
розрахунки по оплаті праці	266	0,1	259	1,0	202	0,1	75,9
Інші поточні зобов'язання	6151	2,7	5228	2,1	8388	3,0	136,4
Усього за розділом III	6955	3,0	8613	0,3	10267	3,7	147,6
Баланс	229100	100	251130	100	275138	100	109,6

На підприємстві власний капітал формується за рахунок пайового зареєстрованого капіталу, додаткового капіталу, капіталу у дооцінках, а також з резервного капіталу та нерозподіленого прибутку. Підприємство є власником: майна переданого йому у власність, придбаного як внесків до статутного капіталу; земельних ділянок; виробленої продукції; доходів, а також іншого майна, майнових та немайнових прав, набутих на підставах, не заборонених законодавством.

Резервний фонд підприємства складає 25 % від статутного капіталу, щорічні відрахування до нього складають не менше 5 % від чистого прибутку до досягнення встановленого обсягу. У разі виникнення збитків на підприємстві вони покриваються за рахунок резервного фонду. На кінець 2023 року резервний фонд складав 84,1 % від вартості власного капіталу, що на 50 % більше ніж у 2021 році. Частка власного капіталу загалом у структурі пасиву балансу протягом останніх трьох років складає 99,2 %, що говорить про його фінансову незалежність та автономність. Поточні зобов'язання підприємства збільшилися за три роки на 47,6 %, у структурі пасиву балансу їх частка також збільшилась з 3 % до 3,4 %. Найбільше зросла кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – у 4 рази. Нерозподілений прибуток зменшився на 55,4 %.

На підставі Звіту про фінансові результати річної звітності підприємства розрахуємо динаміку фінансових результатів діяльності підприємства за останні три роки та представимо результати розрахунків у таблиці 2.3.

Дані табл. 2.3 свідчать, що у 2023 році підприємство покращило свої показники діяльності у порівнянні з 2022 роком, проте майже удвічі їх погіршила у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про зниження ефективності діяльності в умовах воєнного стану та їхню стабілізацію на сучасному етапі господарювання, адаптацію до викликів воєнного часу.

Так, валовий дохід у 2023 році досягнувши рівня 2021 року та збільшився у порівнянні з 2022 роком на 78,4 %.

**Динаміка фінансових результатів підприємства за 2021 – 2023 рр.,
тис. грн**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., %	Відхилення 2023 р. від 2022 р., %
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	132721	74361	132623	99,9	178,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	58768	47106	88770	151,1	188,4
Валовий прибуток	73953	27255	43853	59,3	160,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	62526	25769	27143	59,2	105,3
Чистий прибуток	62598	25962	27945	44,6	107,6

Собівартість продукції у 2023 році збільшилась як відносно 2021 року, так і до 2022 року відповідно на 51,1 % та 88,4 %. Валовий прибуток зменшився у порівнянні з 2021 роком, проте збільшився на 60,9 % відносно 2022 року. Чистий прибуток підприємства також у 2023 році відносно 2021 року зменшився на 55,4 % та збільшився на 7,6 % у порівнянні з 2022 роком.

Далі проведемо аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, що дозволить встановити його конкурентні переваги. У таблиці 2.4 наведемо показники ефективності використання трудових ресурсів, а саме: продуктивність праці, зарплатомісткість, фондоозброєність, а також дослідимо співвідношення темпів зміни продуктивності праці та темпів зростання середньої заробітної плати на одного працівника.

Аналіз табл. 2.4 показав, що продуктивність праці знизилась у 2023 році у порівнянні з 2022 роком на 17,6%, проте у порівнянні з 2021 роком вона підвищилась на 6,2 %. Середня заробітна плата одного працівника також збільшилась у 2023 році відносно 2021 та 2022 років відповідно на 60,3 % та 2,4 %. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати одного працівника показує, що темпи зростання продуктивності праці відстають від темпів зростання заробітної плати за

останні два роки, що негативно впливає на ефективність діяльності підприємства, але є позитивним моментом для працівників.

Таблиця 2.4

**Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства
за 2021 – 2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. , % від	
				2021 р.	2022 р.
1. Продуктивність праці, тис. грн /чол	660,3	851,2	701,5	106,2	82,4
2. Темп росту продуктивності праці, %	102,3	128,9	82,4	-	-
3. Середня річна заробітна плата 1 працівника, грн	46491	73058	74804	160,3	102,4
4. Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	96,1	157,1	102,4	-	-
5. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	106,5	0,82	0,80	-	-
6. Фондоозброєність, тис. грн	1146,8	1406,9	1380,4	120,4	162,2
7. Зарплатомісткість, грн	708,3	72,2	1289,1	182,0	18 р.

Фондоозброєність підприємства зросла у 2023 році у порівнянні з 2021 та 2022 роками відповідно на 20,4 % та на 62,2 %. Зарплатомісткість найвищою була у 2023 році – 1289,1 грн, а найнижчою у 2022 році – 72,2 грн. Зарплатомісткість це також показник, зниження якого з одного боку призводить до підвищення ефективності діяльності, а з іншого знижує рівень ефективності праці та свідчить про відсутність у підприємця мотивації до автоматизації праці та інвестування у дані процеси.

Для оцінки ефективності використання оборотних та необоротних активів підприємства, а також джерел їх утворення проведемо розрахунок показників його ділової активності та представимо їх у табл. 2.5. Отримані результати свідчать, що підприємство має тенденцію до зменшення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Натомість зростають коефіцієнти оборотності активів, оборотних активів, зокрема запасів. Дані показники свідчать про прискорення обороту запасів та загалом оборотного капіталу, що говорить про підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

Аналіз показників ділової активності підприємства за 2021– 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р., %	Відхилення 2023р. від 2022 р., %
Коефіцієнт оборотності активів	0,68	0,31	0,63	92,6	2 рази
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,12	0,45	1,25	111,6	2,8 разів
Коефіцієнт оборотності запасів	1,82	0,75	1,54	84,6	205,3
Оборотність запасів, днів	201	484	237	117,9	49,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,1	3,0	10,2	167,2	3,4 рази
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	60	122	36	60,0	29,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	23,7	9,6	45,7	192,8	4,7 разів
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	15	38	8	53,3	21,1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,7	0,3	1,1	157,1	3,7 разів
Коефіцієнт завантаженості оборотних засобів	1,6	2,4	1,7	106,3	70,8
Рентабельність оборотних засобів, %	32,5	21,1	27,9	85,8	126,2
Фондовіддача, тис. грн	742,2	475,6	660,9	89,0	136,1
Рентабельність основних засобів, %	20,5	21,5	24,6	120,0	114,4

Рентабельність основних та оборотних засобів у 2023 році зросла у порівнянні з 2022 роком відповідно на 14,6 % та 26,2 %. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також збільшився у звітному періоді у порівнянні з попереднім роком у 3,7 разів. Зменшення періоду обороту дебіторської заборгованості свідчить про зменшення ймовірності виникнення безнадійних боргів. Період обороту кредиторської заборгованості скоротився з 15 днів у 2021 році до 8 – у 2023 році. Це означає, що підприємство може розраховуватись по своїх зобов'язаннях на даному етапі протягом 8 днів.

У цілому ефективність використання ресурсів підприємства можна охарактеризувати позитивно. Динаміка основних показників ефективності

виробничо-господарської діяльності свідчить про стабілізацію фінансово-економічного становища підприємства у 2023 році та покращення даних показників у порівнянні з 2022 роком (додаток Б).

2.2. Аналіз стану конкурентоспроможності та рівня витрат підприємства

Аналізоване підприємство функціонує на аграрному ринку України з 1994 року. За цей період воно сформувало ряд конкурентних переваг. Слід зазначити, що конкурентні переваги є відносною категорією, їх наявність може дуже швидко бути нівельована діяльністю конкурентів або появою інноваційних розробок тощо. Тому, щоб мати стабільні переваги у конкурентній боротьбі, необхідно проводити постійний моніторинг діяльності конкурентів, нових галузевих тенденцій, смаків та уподобань споживачів.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства показав, що воно проводить постійне збільшення земельного банку, який на сьогодні складає понад 5000 тис. га. Задля оптимізації транспортних витрат воно розміщує склади для зберігання та цехи з переробки продукції рівномірно, поблизу місць виробництва рослинницької продукції. Саме через це однією з головних конкурентних переваг підприємства можна вважати зручне географічне розміщення підприємств зберігання, переробки. Слід відмітити, що ця перевага є конкурентною, в першу чергу, з місцевими виробниками, які не мають таких оптимізованих систем. У порівнянні з великими агропідприємствами наше підприємство має оптимізоване географічне розташування як конкурентну перевагу лише у Полтавській області, де є одноосібним лідером. Але на інших територіях нашої держави цю конкурентну перевагу використовують розташовані саме там агроформування. Найбільшою перевагою аналізованого підприємства є виробництво та забезпечення своїх підприємств власною сировиною – зерном.

Для проведення оцінки внутрішнього середовища підприємства та його зовнішнього оточення проведемо SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT – аналіз діяльності підприємства за 2021 – 2023 рр.

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
зручне розташування; висока якість продукції; сучасна матеріально-технічна база; відносно невисока собівартість продукції; кваліфікований та досвідчений персонал; готовність керівництва до викликів сьогодення; використання сучасних технологій та передової техніки; фінансова незалежність та економічна стійкість.	висока вартість основних засобів; залежність від природно-кліматичних умов; ефективність використання ресурсів підприємства має сильну залежність від зовнішніх чинників; низька оборотність капіталу; низький рівень заробітної плати; складний процес ухвалення управлінських рішень; погіршення фінансово-економічних показників в умовах воєнного стану
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
високий попит на продукцію даної галузі; розширення ринків збуту власної продукції; розширення асортименту продукції та збільшення товарообігу; збільшення вартості основного і оборотного капіталу; підвищення продуктивності праці та мотивації працівників підприємства, а також підвищення їх кваліфікації; оновлення обладнання; збільшення прибутковості.	нестабільне політичне та економічне положення; підвищення рівня конкуренції в аграрній галузі; технологічне відставання від підприємств – лідерів агробізнесу; відставання кваліфікації персоналу від розвитку техніки та технологій; зниження обсягів реалізації продукції у зв'язку з воєнними діями; втрата ринків збуту; зниження рентабельності діяльності.

Також підприємство має сучасну матеріально-технічну базу, кваліфікований персонал, а його керівництво готове до викликів сьогодення. На даному етапі господарювання підприємство є економічно стійким та фінансово незалежним. Але попри всі позитивні моменти підприємство має й такі слабкі сторони як: низька оборотність капіталу та низький рівень оплати праці, що демотивує персонал, а також негативним є залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних умов та зовнішніх чинників, висока вартість основних засобів, погіршення фінансових показників в умовах війни тощо.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що один з найбільших впливів на підприємство здійснюють конкуренти, вони впливають на прийняття управлінських рішень підприємством, оскільки від їхньої діяльності залежить які оперативні та стратегічні завдання повинне вирішувати підприємство.

В ринкових умовах господарювання будь-яке українське підприємство має проблему його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективність вирішення цієї проблеми буде полягати у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою може бути досягнуто на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

До загроз аналізованого підприємства слід віднести вплив інфляційних процесів, нестабільне економічне та політичне становище, військовий стан та пов'язані з цим втрата ринків збуту, загроза втрати майна. Також небезпеку можуть становити дії конкурентів, швидкі зміни в розвитку техніки та технологій та відставання від них, підвищення рівня конкуренції в галузі та ін. Непрогнозовані рішення державної влади, а також втручання держави у функціонування ринку адміністративними методами також створюють певні загрози для подальшої діяльності підприємства.

Серед його можливостей слід відмітити високу інвестиційну привабливість, вихід на міжнародні ринки збуту та вдосконалення управлінської структури.

Визначення стратегічних перспектив розвитку підприємства аграрної галузі має базуватися на аналізі змін зовнішнього середовища, оцінці стратегічних переваг підприємства, його сильних і слабких сторін [37; 39].

У даній роботі проведемо більш детальний аналіз зовнішнього середовища досліджуваного підприємства за допомогою PEST-аналізу, який дозволяє виявити політико-правові, соціально-культурні, економічні, та технологічні аспекти. Також, до чинників зовнішнього середовища аграрних підприємств відносять групу природно-екологічних чинників, оскільки дана галузь є дуже залежною від цієї групи чинників. З цією метою було проведено

усне опитування головних спеціалістів та керівників підприємства. Результати опитування наведено у табл. 2.7.

Респонденти мали дати оцінку по кожному чиннику та оцінити ступінь його впливу на діяльність підприємства за шкалою від 1 до 5, де 1 – незначний вплив, а 5 – це найвища загроза.

Таблиця 2.7

**PEST-аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства за
2021 - 2023 рр.**

Група чинників зовнішнього середовища	Назва чинників	Ступінь впливу, балів	Загальна оцінка
Політико-правові	Військовий стан	5	15
	Кредитна політика держави	5	
	Законодавча база	5	
Економічні	Стан економіки	5	27
	Розвиток аграрного ринку	4	
	Корупція	5	
	Зниження рівня купівельної спроможності населення	4	
	Зміна рівня інфляції	5	
	Розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	4	
Соціально-культурні	Зниження чисельності сільського населення	5	13
	Міграція населення	5	
	Підвищення пенсійного віку	3	
Науково-технічні	Незадовільний стан матеріально-технічної бази, науково-технічної діяльності вітчизняних аграрних підприємств	5	14
	Технологічне забезпечення галузі	4	
	Цифрові трансформації	5	
Природно-екологічні	Природно-кліматичні умови	3	12
	Екологічний стан навколишнього середовища	4	
	Погіршення родючості землі	4	
	Підвищення екологічних вимог до с/г продукції	5	

За результатами опитування було отримано такі загальні результати: найвищий вплив мають економічні показники та складає 27 балів, найменший – природно-кліматичні та соціально-культурні (відповідно 23 та 13 балів). Друге та третє місце за силою впливу займають політико-правові та науково-технічні чинники (15 та 14 балів відповідно).

Аналіз діяльності досліджуваного аграрного підприємства дозволяє зробити висновок, що його розвиток залежить від великої ч кількості чинників, зокрема таких як, потенціал підприємства, його цілі та завдання, технології виробництва продукції та рівень технологічного озброєння, стабільність ринку та рівень конкуренції, стратегії конкурентів та їхні конкурентні переваги, потреби та вимоги споживачів та їх платоспроможність, економічної та політичної ситуації в країні, природно-кліматичних умов та вимог екологічного законодавства тощо.

Будь-яка господарська операція завжди передбачає виникнення витрат, які знижують ефективність діяльності підприємства або змушують їх підвищувати ціни, що знижує рівень конкурентоспроможності окремих видів продукції та в цілому підприємства [2-3]. Дослідимо більш детально структуру та динаміку операційних витрат та представимо дані показники у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз операційних витрат підприємства за 2021-2023 рр., тис. грн

Статті витрат	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., %	
				від 2021 р.	від 2022 р.
Матеріальні витрати	50978	68542	87265	171,2	127,3
Витрати на оплату праці	8214	8341	11283	137,4	135,3
Відрахування на соціальні заходи	1995	2008	2018	101,2	100,5
Амортизація	12501	12555	12309	98,5	98,0
Інші операційні витрати	18375	15260	15662	85,2	102,6
Разом	92063	106706	128537	139,6	120,5

Аналіз операційних витрат на підприємстві показав, що за останні три роки вони збільшились на 39,6 %, а у порівнянні з 2022 роком на 120,5 %. Найбільше підвищення спостерігається за такими статтями як: матеріальні витрати – 71,2 %, витрати на оплату праці- на 37,4 % у порівнянні з 2021 роком, а у порівнянні з 2022 роком відповідно на 27,3 % та 35,3 %. Відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати не мали значних коливань. Також з таблиці 2.8 бачимо, що найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат займають матеріальні витрати, тому слід звернути увагу на оптимізацію саме цих витрат підприємства.

На досліджуваному підприємстві всі витрати виникають в процесі з основної діяльності, а саме під час виробництва та реалізації продукції. Проведемо аналіз витрат пов'язаних з цією діяльністю та представимо результати у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки та структури витрат за основною діяльністю підприємства за 2021 – 2023 рр., тис. грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р., %	
				від 2021 р.	від 2022 р.
Собівартість реалізованої продукції	58768	47106	88770	151,1	188,4
Адміністративні витрати	5156	6174	14418	2,8 разів	2,3 рази
Витрати на збут	5609	5791	3052	54,4	52,7
Інші операційні витрати	2994	1053	1709	57,0	162,3
Загальні операційні витрати	72527	60124	107949	148,8	179,5

Дані табл. 2.9 показують, що на підприємстві на загальні операційні витрати за три роки збільшились на 48,8 %. Також у 2,8 разів зросли адміністративні витрати та на 51,1 % зросла собівартість реалізованої продукції. З той самий період витрати на збут та інші операційні витрати зменшились відповідно на 45,6 % та на 43 %.

Далі дослідимо динаміку собівартості реалізованої продукції за видами у табл. 2.10.

З табл. 2.10 видно, що у структурі собівартості реалізованої продукції більше 90 % займають витрати на виробництво та реалізацію продукції рослинництва. Собівартість більшості видів продукції рослинництва збільшилась, зокрема у 2023 році у порівнянні з 2022 роком собівартість зернових збільшилась у 4,1 рази, а загалом собівартість продукції рослинництва зросла за цей період у 2 рази. Зменшилась лише собівартість соняшника та плодово-ягідних культур. Собівартість продукції тваринництва у 2023 відносно 2022 року збільшилась на 57,5 %, а у порівнянні з 2021 роком навпаки зменшилась на 3562 %. Найбільше зросла собівартість свиней, а витрати на утримання ВРХ навпаки знизилась.

Таблиця 2.10

**Аналіз динаміки собівартості реалізованої продукції підприємства за
2021 – 2023 рр.**

Види товарної продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., %	
				від 2021 р.	від 2022 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	37532,6	16951,5	70451,3	187,7	4,1 рази
Соняшник	17067,7	24957,5	13844,9	81,1	55,5
Картопля	15,2	20,7	29,1	191,4	140,6
Овочеві культури	182,4	121,1	119,2	65,4	98,2
Плодово-ягідні культури	20,6	29,4	17,9	86,9	60,9
Всього продукція рослинництва	54818,5	42180,2	84685,3	154,4	2 рази
Велика рогата худоба	200,2	192,7	135,9	68,0	70,5
Свині	1713,6	712,1	1229,5	71,7	172,7
Вівці	60,8	60,4	69,5	114,3	115,0
Птиця свійська жива	18,0	-	-	-	-
Молоко	193,5	-	-	-	-
Яйця, тис. шт	29,0	-	-	-	-
Всього продукція тваринництва	2215,1	911,2	1434,9	64,8	157,5

Для більш об'єктивної картини щодо зміни витрат на окремі види продукції у динаміці, розрахуємо середню собівартість 1 ц реалізованої продукції, результати розрахунку наведемо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства
за 2021 – 2023 рр.**

Види товарної продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., %	
				від 2021 р.	від 2022 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	278,8	257,4	364,3	130,7	141,5
Соняшник	849,6	866,9	902,0	106,2	104,0
Картопля	276,3	240,7	309,6	112,1	128,6
Овочеві культури	712,5	665,4	498,7	70,0	74,9
Плодово-ягідні культури	624,2	718,2	778,3	124,7	108,4
Велика рогата худоба	2502,5	2169,3	2718,0	108,6	125,3
Свині	3447,9	2533,8	3991,8	115,8	157,5
Птиця свійська жива	642,9	-	-	-	-
Молоко	281,7	-	-	-	-
Яйця, тис. шт	783,8	-	-	-	-

Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства показав, що у 2023 році у порівнянні з 2021 та 2022 роками збільшилась собівартість 1 ц за всіма видами продукції рослинництва та тваринництва окрім овочевих культур. Найбільше зросла собівартість 1 ц зернових культур на 30,7 % та 41,5 % відповідно. Собівартість 1ц соняшника зросла на 6 % та 4% відносно 2021 та 2022 років, картоплі – на 12,1 % та 28,6 %. У тваринництві зросла собівартість 1 ц великої рогатої худоби та свиней, а яйця, молоко та птицю свійську – підприємство перестало реалізовувати.

Зростання собівартості відбувається, переважно, за рахунок збільшення матеріальних витрат та витрат на оплату праці (табл. 2.8), зокрема зростання вартості одиниці придбаних матеріально-технічних ресурсів для виробничих потреб: насіння овочевих культур та баштанних, комбікормів, нафтопродуктів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, запчастин та ін. Причому по окремих видах палива та добрив ціни зросли на 35 – 50 %, що видно з річної фінансової звітності підприємства (додаток В).

Для аналізу ефективності здійснення витрат розрахуємо відповідні показники у порівнянні з середніми даними по Полтавському району [26], щоб визначити конкурентний статус підприємства серед аналогічних підприємств даного району та наведемо дані в табл. 2.12.

Значення цих показників, які знаходяться у межах до одиниці, свідчить про ефективність здійснення витрат на підприємстві, оскільки, якщо значення даних показників вище за одиницю, то це означає, що витрати не покриваються відповідним джерелом доходів. Але у порівнянні з середніми даними по Полтавському району дані показники мають відставання, що говорить про необхідність дослідження діяльності аналогічних підприємств галузі, вивчення досвіду провідних аграрних виробників. Оскільки показники витрат відносно фінансових результатів є вищими за середньорайонні дані, а показники рентабельності навпаки менші за них.

Порівняльний аналіз ефективності витрат на аналізованому підприємстві та даними по Полтавському району в середньому за 2021 - 2023 рр.

Показники	Аналізоване підприємство	В середньому по району
Загальні операційні витрати на 1 грн операційних доходів	0,819	0,782
Коефіцієнт питомої собівартості реалізованої продукції	0,642	0,589
Загальні витрати від звичайної діяльності на 1 грн загальних доходів від звичайної діяльності	0,841	0,734
Витрати на 1 грн. доходів від іншої операційної діяльності	0,091	0,082
Собівартість реалізованої продукції на 1 грн чистого доходу	0,055	0,062
Частка постійних витрат у валовому прибутку	0,439	0,328
Рентабельність основної діяльності	0,578	0,465
Чиста рентабельність	0,243	0,331

На підставі вивчення теоретичних питань за темою дослідження та результатів аналізу стану конкурентоспроможності підприємства, рівня його витрат можна зробити висновок, що підприємство дані питання є актуальними для підприємства та потребують їх удосконалення. Тому у наступному розділі роботи наведемо рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі оптимізації витрат.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ

На основі виявлених недоліків та слабких місць у діяльності досліджуваного підприємства можна запропонувати заходи, які дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства на основі оптимізації витрат.

Для підвищення конкурентоспроможності можна використовувати як цінові методи, так і нецінові. Але між даними методами існує взаємозв'язок, оскільки ціна залежить не лише від собівартості продукції, а й від її якості. Від того, наскільки успішно вирішується дане питання, у значній мірі залежить конкурентоспроможність підприємства.

Як зазначалося вище, підвищення цінової конкурентоспроможності досягається шляхом зниження собівартості виробленої та реалізованої продукції, а також підвищення ефективності використання наявних у підприємства ресурсів. У свою чергу, підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції забезпечується за рахунок якісного вдосконалення окремих елементів внутрішніх ресурсів підприємства.

Для збереження конкурентних переваг аналізованому підприємству слід створювати нові переваги швидше, ніж конкуренти зможуть скопіювати наявні у даний час.

Одним з основних показників, який свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства це рентабельність. Резервами підвищення рівня рентабельності підприємства можуть бути: збільшення обсягу реалізації продукції; зниження собівартості продукції. Якщо перший чинник з точки зору економічної теорії є екстенсивним шляхом розвитку, то зниження собівартості продукції свідчить про інтенсивний шлях розвитку. Досягти зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції можна

шляхом економії пального, сировини, витрат праці через удосконалення технологій та застосування більш сучасної техніки тощо. Резерви зниження витрат визначаються на підставі порівняння з нормативними, плановими або базовими показниками. Також важливо вивчати досвід передових господарств щодо напрямів зниження та оптимізації витрат шляхом застосування методу бенчмаркінгу. Ще одним чинником підвищення рівня рентабельності є підвищення ціни реалізації, але на формування ціни впливають не лише внутрішні чинники, а й зовнішні ринкові фактори. Тому рішення щодо підвищення ціни реалізації може бути релевантним та доцільним лише у разі покращення якості продукції або у разі продажу на більш вигідних ринках збуту.

Пропонуємо керівництву підприємства вести пошук резервів зниження та оптимізації витрат для забезпечення більш конкурентної ціни, або інвестувати у покращення якості продукції, та змінювати ринки збуту, що також забезпечить її конкурентоспроможність та підвищення рентабельності. У даному випадку важливу роль гратиме маркетингова діяльність підприємства та ефективність збутової діяльності.

Також, рентабельність та конкурентоспроможність підприємства залежить від структури реалізованої продукції. Оскільки у ринкових умовах господарювання слід виробляти те, що користується найбільшим попитом, а не реалізувати, те що вже вироблено.

Аналіз ефективності діяльності підприємства у попередньому розділі роботи показав, що його рентабельність знижується, оскільки прибутки зменшуються а витрати зростають. Зокрема аналіз витрат за елементами показав, що суттєво збільшились матеріальні витрати, до яких відносять: насіння та посадковий матеріал, корми, добрива та засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали та ін.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства керівництву слід сконцентрувати зусилля на такому важливому стратегічному напрямку як витрати, що дозволить забезпечити лідерство у витратах на певному сегменті

ринку. Одночасний акцент на зменшенні витрат, покращенні якості продукції та швидкості її впровадження на ринок може виділити компанію як лідера на конкурентному ринку. Вимогою до працівників підприємства має стати перехід у їхній роботі від витрат і якості до конкурентних витрат та якості.

Таким чином, конкурентоспроможність можна визначити як специфічне поєднання компонентів якості, швидкості операційних процесів та витрат підприємства. Витрати підприємства визначають його цінову конкурентоспроможність, можливість використовувати цінові методи конкуренції та «запас міцності» у разі погіршення ринкових умов.

З огляду на отримані дані в результаті аналізу структури витрат та фінансового стану підприємства, доцільно:

здійснювати комплексний та системний аналіз конкурентоспроможності підприємства за різними економічними показниками;

оптимізувати витрати на виробництво та реалізацію продукції;

впроваджувати стандарти якості та розширювати експорт;

оцінювати стан конкурентоспроможності у динаміці та у порівнянні з аналогічними підприємствами галузі для здійснення прогнозу на майбутнє.

Пропонуємо впровадити у роботу підприємства наступні заходи щодо оптимізації його витрат у сучасних умовах для забезпечення конкурентоспроможності:

підвищення технічного рівня виробництва та зниження трудомісткості бізнес-процесів;

удосконалення організації виробництва, раціоналізація організаційної структури управління;

поліпшення використання ресурсного потенціалу;

запровадження екологічних основ господарювання, ресурсо- та енергозберігаючих технологій, безвідходного виробництва;

вивчення причин браку та розробку заходів щодо його усунення, а також ліквідація інших непродуктивних витрат;

оптимізація асортименту продукції відповідно до запиту ринку та його рентабельності;

оптимізація співвідношення продуктивності праці та її оплати для досягнення максимального ефекту;

зниження витрат на збут та адміністративних витрат;

оптимізація використання активів підприємства (необоротних та оборотних);

проведення роботи щодо пошуку постачальників матеріально-технічних засобів за більш низькими цінами необхідної якості, розгляд можливості кооперації з іншими виробниками для забезпечення економії витрат на оформлення договорів, транспортування, зберігання даних засобів виробництва тощо.

Одним із сучасних способів оптимізації витрат підприємства як основи підвищення його конкурентоспроможності є запровадження у діяльність технології “ощадливого виробництва” (lean thinking). Дана технологія – це комплексна соціально-технічна система, яка заснована на зменшенні непродуктивних витрат або втрат та спрямованості на постійне удосконалення. З точки зору даної технології, будь-яка діяльність яка не створює цінності, є втратою. Зарубіжні дослідники цього питання вважають, що для успішного впровадження даної технології слід змінити ментальність та менеджмент [39]. Способи запобігання таким втратам залежать від масштабів виробництва та специфіки галузі. Так, у сільському господарстві до таких специфічних умов належать: сезонність виробництва, не співпадіння робочого часу з отриманням готової продукції, використання певної частки виробленої продукції, а саме, молодняка тварин, насіння тощо. Перелік втрат яких підприємству слід позбутися згідно системи оощадливого виробництва наведено на рисунку 3.1.

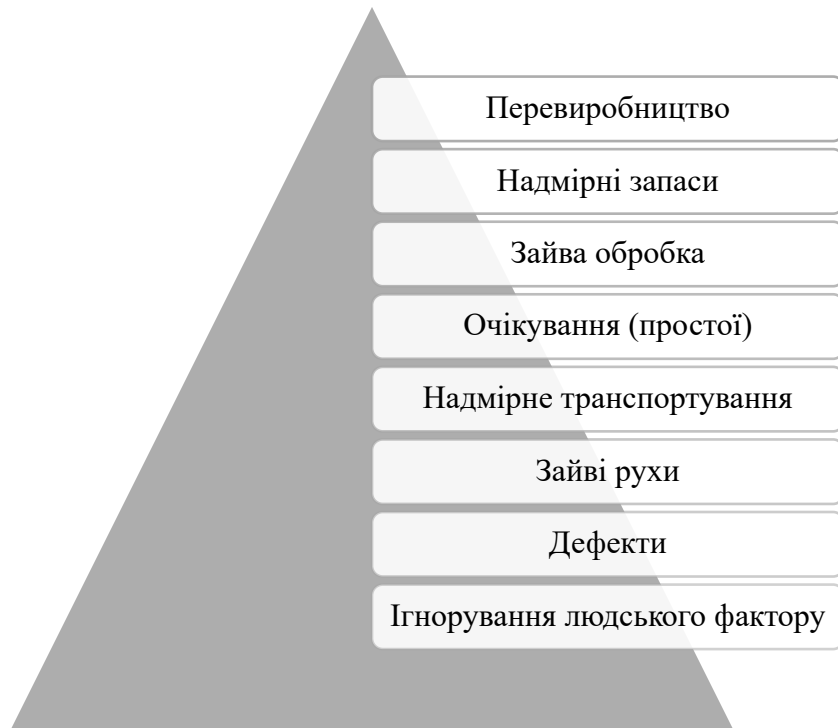


Рис. 3.1. Рекомендований перелік чинників, що призводять до витрат, яких підприємству слід уникати згідно з технологією «Lean thinking» на 2025-2027 рр.

Для аналізованого підприємства до таких витрат слід віднести:

Втрати від перевиробництва пов'язані зі збільшенням площі в обробітку або поголів'я худоби та відповідно кількості виробленої продукції понад попит на неї. У такому випадку можливо псування продукції, зростання нереалізованих залишків або демпінг цін.

Втрати від надлишку запасів, яка не менш негативно впливає на ефективність діяльності ніж їх нестача. У такому випадку зростають витрати на їх зберігання, вважається, що запаси матеріалів, сировини, запасних частин або готової продукції не додає цінності продукту. Надлишок запасів може створюватись у зв'язку з недостатньою надійністю постачальників, недостатньою кваліфікацією персоналу, як запаси на випадок удорожчання цих запасів та ін.

Надмірний обробіток означає виконання зайвих робіт, які можна скоротити, але не за рахунок втрати якості продукції. А саме, підприємству слід чітко розмежовувати на які цілі виробляється та чи інша продукція (для переробки, на корми, як насіннєвий матеріал та ін.) та не витратити зайвого.

Очікування або простої, які можуть виникати у зв'язку з недостатньою кількістю обладнання, його непридатністю та поломками, неефективні управлінські рішення.

Надмірне транспортування може стосуватись будь-яких логістичних процесів щодо постачання матеріально-технічних ресурсів або реалізації продукції до кінцевого споживача.

Внутрішні непотрібні (зайві) переміщення можуть виникати у зв'язку з низькою організації виробничих та управлінських процесів, що викликає втрату часу, коштів та інших ресурсів на виконання операцій.

Дефекти та брак які виникають внаслідок несвоєчасного виконання польових робіт, збирання врожаю, щеплення тварин та ін, все це може викликати зайві витрати або втрати, оскільки призводять до втрати врожаю або падежу тварин. На виправлення браку слід використати додаткові ресурси та час.

Ігнорування людського фактору може призвести до втрат продукції або доходів, якщо працівники підприємства мають не достатню кваліфікацію або не уважно ставлять до виникнення зайвих витрат.

За умов впровадження технології «ощадливого виробництва» у практичну діяльність підприємства воно зможе підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність. З цією метою слід критично осмислити всі процеси виробничі та управлінські, виявити можливі види втрат та розробити механізм їх усунення.

Запровадження технології оощадливого виробництва дозволить підприємству досягти позитивних змін у структурі витрат. Такі зміни є потенційними шляхами до підвищення конкурентоспроможності

підприємства. Оновлену структуру витрат підприємства наведемо у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

**Прогноз оновленої структури операційних витрат підприємства
на 2025 – 2027 рр.**

Вид витрат	В середньому за 2021-2023 рр.		Звітний 2023 р.		Прогноз на 2025 – 2027 рр.		Відхилення звітного 2023 р. від середніх показників		Відхилення прогнозних даних від 2023 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Собівартість реалізованої продукції	64881	80,9	88770	82,2	64881	82,9	23889	1,3	-23889	0
Адміністративні витрати	8582	10,7	14418	13,4	8582	11,0	5836	2,7	-5836	-2,4
Витрати на збут	4817	6,0	3052	2,8	3052	3,9	1765	-3,2	0	1,1
Інші операційні витрати	1919	2,4	1709	1,6	1709	2,2	-210	-0,8	0	0,6
Загальні операційні витрати	80200	100	107949	100	78224	100	27749	-	29725	-

Оптимізація структури операційних витрат підприємства з урахуванням середніх показників за 2021 – 2023 рр., а також даних за звітний період дозволив зменшити витрати на 29725 тис. грн. Зокрема за рахунок зниження собівартості реалізованої продукції на 23889 тис. грн та адміністративних витрат на 5836 тис. грн. Дані результати було досягнуто за рахунок збільшення питомої ваги витрат на збут та інших операційних витрат у структурі витрат відповідно на 1,1 % та 0,6 %, а також одночасного скорочення адміністративних витрат на 2,4 %.

Також для підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонуємо застосувати у своїй діяльності модель бенчмаркінгу з метою оптимізації витрат та покращення ефективності господарювання (рис. 3.2).

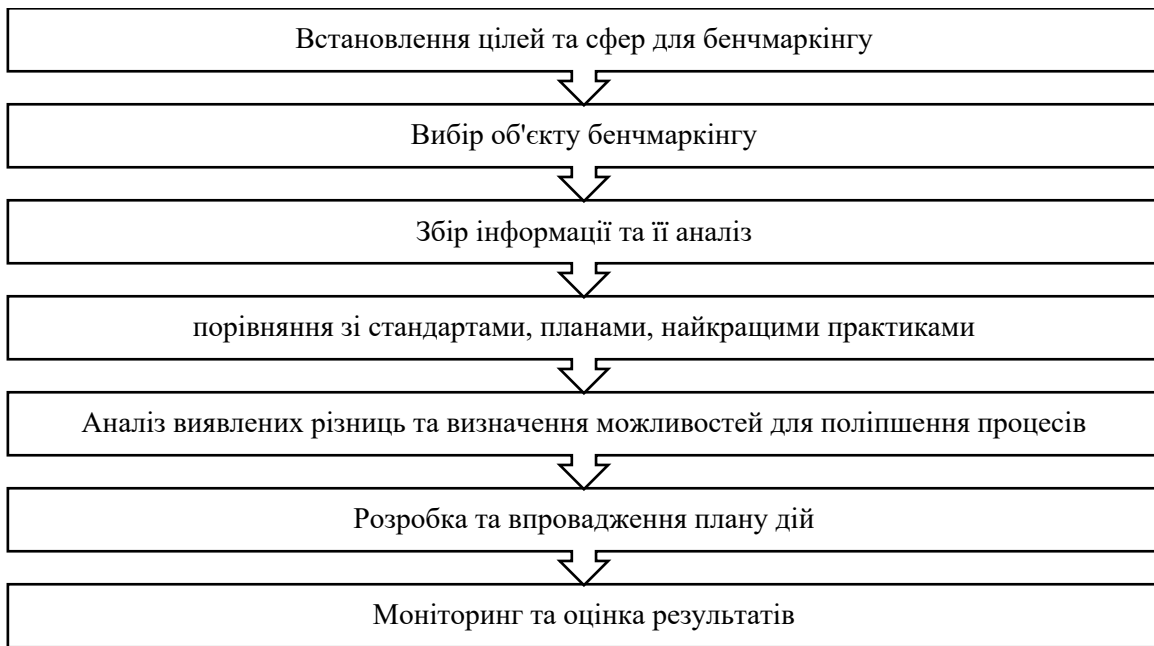


Рис. 3.2. Рекомендована до впровадження на підприємстві модель бенчмаркінгу на 2025 – 2027 рр.

За допомогою даної моделі можна буде виявити можливості для самоудосконалення, визначити слабкі місця, які потребують покращення [40]. Пропонуємо впровадити модель бенчмаркінгу для пошуку резервів щодо оптимізації витрат. У цьому напрямку його застосування дозволить:

ідентифікувати витрати, які є вищими за ціни конкурентів, з'ясувати причини відхилень та розробити заходи щодо їх зниження або оптимізації;

виявити які технології або методи ведення бізнесу на сьогоднішній день є найбільш ефективними та дозволять досягти кращих результатів діяльності за рахунок оптимізації бізнес-процесів та зниження витрат;

встановити які конкурентні переваги мають інші виробники стосовно оптимального розподілу та управління витратами;

вивчити передові практики щодо стимулювання та мотивації персоналу для забезпечення високої продуктивності праці та зниження витрат на оплату праці у розрахунку на одиницю продукції;

впроваджувати нові інноваційні ідеї щодо оптимізації витрат, розвитку підприємства відповідно до умов сьогодення.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних питань та проведений аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства на основі оптимізації витрат показав, що:

1) в сучасних умовах високої конкуренції, виробники змушені постійно шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності. Планування конкурентних переваг у даному випадку формується шляхом: визначення моделі собівартості та ціноутворюючих чинників, прогнозу собівартості окремих продуктів та визначення цінових меж; визначення мінімального рівня ціни, встановлення беззбиткового рівня окремого товару тощо;

2) сучасні методи оптимізації витрат мають бути простими у використанні, гнучкими та надавати необхідну для прийняття управлінських рішень оперативну та актуальну інформацію. До них слід віднести: удосконалення системи управління витратами; оптимізацію витрат на оплату праці та підвищення продуктивності праці; удосконалення процесу закупівлі; придбання нового або модернізація старого обладнання; вивчення причин браку та ін.;

3) аналіз основних показників діяльності досліджуваного підприємства, свідчить про те, що дане підприємство є ефективно господарюючим суб'єктом. Так, валовий прибуток у 2023 році склав 43853 тис. грн, що на 60,9 % більше ніж 2022 році, але на 48,9 % менше, ніж було у 2021 році. Чистий прибуток підприємства також у 2023 році відносно 2021 року зменшився на 55,4 % та збільшився на 7,6 % у порівнянні з 2022 роком;

4) аналіз стану конкурентоспроможності та рівня витрат підприємства показав, що є певні загрози з боку зовнішнього середовища та слабкі сторони, які заважатимуть його розвитку у найближчій перспективі. Проте, як показав SWOT-аналіз, підприємство має й сильні сторони та можливості для підтримки високої ефективності діяльності та забезпечення його конкурентоспроможності;

5) аналіз рівня витрат підприємства показав, що майже всі вони мають тенденцію до зростання у 2023 році. Операційні витрати за три роки зросли майже на 40 %. Найбільше відбулось збільшення прями матеріальні витрати (на 71,2 %) та прями витрати на оплату праці (на 37,4 %). Загалом собівартість реалізованої продукції збільшилась за аналізований період на 51,1 %. Серед витрат за основною діяльністю найбільше виросли адміністративні витрати (у 2,8 разів).

б) порівняння ефективності витрат у досліджуваному підприємстві з аналогічними показниками в середньому по Полтавському району показало, що хоча дане підприємство має задовільні показники ефективності витрат, проте вони відстають від середньорайонних даних.

Виявлені недоліки викликають необхідність пошуку шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі оптимізації витрат. Тому у роботі було запропоновано:

1. Запровадити у роботу підприємства комплекс заходів щодо оптимізації витрат, а саме: підвищення технічного рівня виробництва та зниження трудомісткості бізнес-процесів; удосконалення організації виробництва, раціоналізація організаційної структури управління; поліпшення використання ресурсного потенціалу; запровадження екологічних основ господарювання, ресурсо- та енергозберігаючих технологій, безвідходного виробництва; вивчення причин браку та розробку заходів щодо його усунення, а також ліквідація інших непродуктивних витрат; оптимізація асортименту продукції відповідно до запиту ринку та його рентабельності; оптимізація співвідношення продуктивності праці та її оплати для досягнення максимального ефекту; зниження витрат на збут та адміністративних витрат; оптимізація використання активів підприємства (необоротних та оборотних); проведення роботи щодо пошуку постачальників матеріально-технічних засобів за більш низькими цінами необхідної якості тощо.

2. Впровадити у практичну діяльність підприємства технології “ощадливого виробництва” (lean thinking) як один із сучасних способів

оптимізації витрат підприємства та основи підвищення його конкурентоспроможності. Дана технологія – це комплексна соціально-технічна система, яка заснована на зменшенні непродуктивних витрат або втрат та спрямованості на постійне удосконалення. З точки зору даної технології, будь-яка діяльність яка не створює цінності, є втратою. До втрат, яких підприємству слід позбутися згідно системи ощадливого виробництва відносять: перевиробництво, надмірні запаси, зайва обробка, простої, надмірне транспортування, зайві рухи, дефекти, ігнорування людського фактору.

3. Удосконалити структуру операційних витрат підприємства з урахуванням середніх показників за 2021 – 2023 рр., а також даних за звітний період, що дозволить зменшити ввитрати на 29725 тис. грн. Зокрема за рахунок зниження собівартості реалізованої продукції на 23889 тис. грн та адміністративних витрат на 5836 тис.грн. Дані результати було досягнуто за рахунок збільшення питомої ваги витрат на збут та інших операційних витрат у структурі витрат відповідно на 1,1 % та 0,6 %, а також одночасного скорочення адміністративних витрат на 2,4 %.

4. Застосувати модель бенчмаркінгу на підприємстві для пошуку можливостей щодо оптимізації витрат. У цьому напрямку його застосування дозволить: виявити витрати які є непродуктивними або неефективними у порівнянні з конкурентами; встановити причини відхилень; удосконалити організації здійснення всіх бізнес-процесів підприємства. При реалізації моделі бенчмаркінгу слід враховувати, що неточність даних, недостатня кваліфікація фахівців, які здійснюватимуть бенчмаркінгове дослідження, економічні або організаційні перешкоди, відсутність чіткого плану впровадження даної моделі буде ускладнювати даний процес, робити його неефективним.