

**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

«__» _____ 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності аграрного
підприємства»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Карпенко Богдана Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА..... | 7 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА..... | 18 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства | 18 |
| 2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства..... | 25 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА | 35 |
| ВИСНОВКИ..... | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 47 |
| ДОДАТКИ..... | 51 |

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних ринкових умовах більшість суб'єктів господарювання конкурують між собою за вигідніші умови виробництва та реалізації продукції. Тому кожне підприємство має формувати, підтримувати та розвивати власну конкурентоспроможність, щоб отримати найбільшу конкурентоспроможність, прибуток і вигідну конкурентну позицію на ринку.

Враховуючи вступ країни у Світову організацію торгівлі, глобалізаційні процеси, розвиток конкуренції в аграрному секторі та стан економіки сільськогосподарських підприємств, постає потреба підвищення конкурентоспроможності, яка є актуальною в усьому світі.

Питаннями забезпечення конкурентоспроможності займалися багато економістів, зокрема вагомий вклад у розвиток теоретичних і практичних питань внесли як закордонні вчені: М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт; так і вітчизняні дослідники: В. Андрійчук, Р. Безус, П. Макаренко, М. Малік, Л. Мельник, В. Месель-Веселяк, Б. Пасхавер, П. Саблук, О. Шпичак та ін.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах тематики обґрунтовувалося забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Мета та завдання. Метою є вивчення теоретичних аспектів та оцінка практичних рекомендацій забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- пошук напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження застосовано загальнонаукові методи дослідження об'єктивної природи економічних явищ і процесів, що визначають процеси підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, а саме: системний метод, метод узагальнення, метод аналізу даних, метод статистико-математичного аналізу.

Інформаційну основу становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства, наукові праці, нормативно-правові акти тощо.

Апробація результатів дослідження. VII Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю (27 жовтня 2022 р.) та науково-практична конференція за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (30-31 березня 2023 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Карпенко Б.С. Вплив конкурентних переваг на систему управління конкурентоспроможністю. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 78-79.

2. Карпенко Б.С. Діагностика управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 16. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 80-82.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 45 сторінок друкованого тексту, робота містить 18 таблиць, 8 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В економічній літературі поняття «конкурентоспроможність» розглядається з огляду на ефективність економічного суб'єкта, будь то ціла національна економіка, окрема галузь, конкретна фірма чи окремий продукт.

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства» [7; 14; 30]

| Автор | Визначення |
|------------------|--|
| Балабанова Л. В. | сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг. |
| Бондаренко Г. С. | систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу. |
| Гавриш О. А. | система заходів щодо впливу на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного та утримання у перспективі. |
| Галелюк М. М. | функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи. |
| Кузьмін О. Є. | сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів. |
| Клименко С. М. | певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта конкуренції. |
| Мансуров Р. Є. | діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань. |

Для системного аналізу рекомендується диференціювати зовнішню та внутрішню конкурентоспроможність. Зовнішня конкурентоспроможність означає спроможність продавати товари та послуги в глобальному масштабі та наявність достатньої кількості товарів у структурі експорту для підтримки стабільності платіжного балансу країни. Коефіцієнт порівняльних переваг

використовується як вимірювач зовнішньої конкурентоспроможності в міжнародній практиці. Внутрішня конкурентоспроможність, з іншого боку, передбачає продаж товарів на внутрішньому ринку, який конкурує з імпортом інших вітчизняних товарів, і це разом з експортом гарантує необхідний рівень зайнятості та доходу для населення.

Створення справедливого та збалансованого конкурентного середовища для всіх учасників агропромислового комплексу потребує створення механізму підвищення їх конкурентоспроможності. Це включає здійснення таких економічних заходів, як створення систем і умов, які регулюватимуть виробництво, розподіл, обмін, споживання та накопичення ресурсів. Крім того, необхідно запровадити економічний механізм, який використовуватиме різні методи та інструменти для підвищення продуктивності та підвищення ефективності виробництва (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура механізму конкурентоспроможності підприємств АПК [1; 9]

У прагненні до прогресу сільськогосподарського виробництва економічний аналіз відіграє вирішальну роль у визначенні областей для покращення та виявленні недоліків у поточній економічній практиці.

Вивчаючи фактори, що впливають на внутрішні та зовнішні витрати виробництва, а також мінімальні вимоги до праці та виробничих матеріалів, сільськогосподарські організації можуть точно визначити сфери, де вони можуть підвищити продуктивність і конкурентоспроможність на ринку. Покращивши фінансові та економічні умови, ці організації можуть досягти більшого успіху та зростання.

Для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств вкрай важливо вдосконалити механізми, які забезпечують їх ефективну роботу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система важелів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [2; 11]

Нині існує багато внутрішніх факторів, які негативно впливають на фінансовий стан сільськогосподарських підприємств. До них належать розподіл активів на національному рівні, неорганізовані виробничі процеси, неефективний розподіл ресурсів і відсутність аналітичної підтримки для прийняття управлінських рішень. Часом обмежені ресурси цих підприємств витрачаються на збиткову продукцію, тоді як високорентабельна продукція виробляється в невеликих кількостях, що в кінцевому підсумку визначає загальний фінансовий результат підприємства. Пріоритезація прибутковості як основної мети свідчить про кризу менеджменту, зосередженого на короткострокових цілях, що неминуче призведе до зниження конкурентоспроможності, інвестиційних обмежень та негативного впливу на майбутнє зростання підприємства [13].

Зовнішні обставини, з якими стикається бізнес, не знаходяться під його власним контролем; скоріше, на них впливає економічна політика уряду, управлінські заходи, вжиті владою, і баланс між централізацією та децентралізацією в загальній системі державного втручання в економічні процеси. Ці фактори мають значний вплив на діяльність організацій, оскільки вони або обмежують, або розширюють можливості для підприємництва, ризику та проактивних маркетингових стратегій. Таким чином, підприємства повинні мати чітке розуміння відповідного економічного законодавства та державних постанов, які стосуються їхньої діяльності в багатьох секторах, включаючи економіку за кордоном. Це особливо важливо, оскільки зовнішні умови також можуть формувати природу внутрішніх умов і доцільність зростання та розвитку бізнесу.

Проводячи аналіз зовнішніх умов, що впливають на розвиток підприємства, стає можливим підвищити ефективність і прибутковість виробничо-збутової діяльності, створити основу для створення маркетингової стратегії, яка допоможе вирішити ключові управлінські завдання на підприємстві.

Для сільськогосподарського підприємства внутрішні умови, необхідні

для створення виробничо-ресурсної та збутової, а також експортної програми, викладені в [11; 20]:

1) оцінка фінансово-економічного стану підприємства передбачає перевірку його економічної спроможності та діяльності, а також ефективності його практики, прибутковості та фінансового стану. Сюди входить оцінка економічного потенціалу та діяльності підприємства;

2) перегляд асортименту продукції підприємства та проаналізовано конкурентоспроможність продукції, що випускається. Це передбачало складання переліку товарної номенклатури та оцінку внеску кожного продукту в прибутковість підприємства. Також проведено оцінку витрат на товарну номенклатуру, визначено ціни споживання та ціни реалізації для кожного виду виробленої продукції;

3) вивчення загальної стратегії компанії на ринку, що охоплює як внутрішній, так і зовнішній ринки, а також окремі сегменти ринку;

4) оцінка структури управління підприємством та розробка його схеми, діагностика та відстеження його виробничих можливостей, оцінка його матеріально-технічних ресурсів (включаючи запаси, енергоносії та сільськогосподарську техніку) – усе це ключові компоненти його аналізу;

5) вирішальне значення має оцінка як запропонованої роботи підприємства, так і прогнозування ефективності його продажів і виробництва;

6) розглядається ступінь прогресу в техніці виробництва.

7) необхідна оцінка робочої сили, персоналу, освіти та професійного зростання;

8) потрібна оцінка інформаційної інфраструктури;

9) маркетингова та комерційна складові підприємства оцінюються як частина процесу оцінювання;

10) вирішальне значення має оцінка внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, включаючи системи формування попиту та продукту.

Високий динамізм як зовнішнього, так і внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства характеризується багатьма факторами. Через це необхідно, щоб методологія стратегічного аналізу виявляла велику гнучкість і була здатна швидко адаптуватися до умов, що швидко змінюються в цих середовищах [31].

Економічний аналіз відіграє вирішальну роль у вирішенні проблем сільськогосподарського виробництва, оскільки він допомагає виявити операційні недоліки, визначити можливості для максимізації продуктивності з мінімальними трудовими та виробничими витратами, а також враховує внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ринкову конкурентоспроможність і фінансову стабільність.

Щоб підприємство було конкурентоспроможним, воно значною мірою залежить від ефективної роботи всіх суб'єктів маркетингового ланцюжка. Розвиток маркетингової діяльності має здійснюватися систематично. Аграрне підприємство, як основний суб'єкт товарного потоку, відіграє значну роль у формуванні та зміцненні вартісних переваг продукції через вибір ефективних каналів збуту для досягнення найвищої ринкової ціни. Основна мета маркетингової діяльності – обмін ресурсами з постачальниками і продуктами з покупцями. Отже, щоб забезпечити конкурентоспроможність, виробництво та збут повинні управлятися відповідно до вимог ринку.

Галузь сільського господарства вирізняється з-поміж інших визначальною характеристикою, яка суттєво впливає на конкурентоспроможність її підприємств, – залученням до виробничого циклу біологічних процесів. Ці процеси відіграють вирішальну роль у визначенні тривалості операційного та фінансового циклів. Неминуче підприємства можуть зіткнутися з ситуаціями, коли вони тривалий час працюють без готового продукту. Це питання є особливо актуальним для підприємств, які займаються вирощуванням сільськогосподарських культур у відкритому ґрунті, оскільки продукція закупається паралельно з конкурентами, і потенційні прибутки від реалізації продукції проявляються лише тоді.

Розвиток сільського господарства відстає від розвитку промисловості, що створює дисбаланс між різними галузями економіки. Це пояснюється сильною кореляцією між біологічними процесами, що загострює конфлікт між попитом і пропозицією.

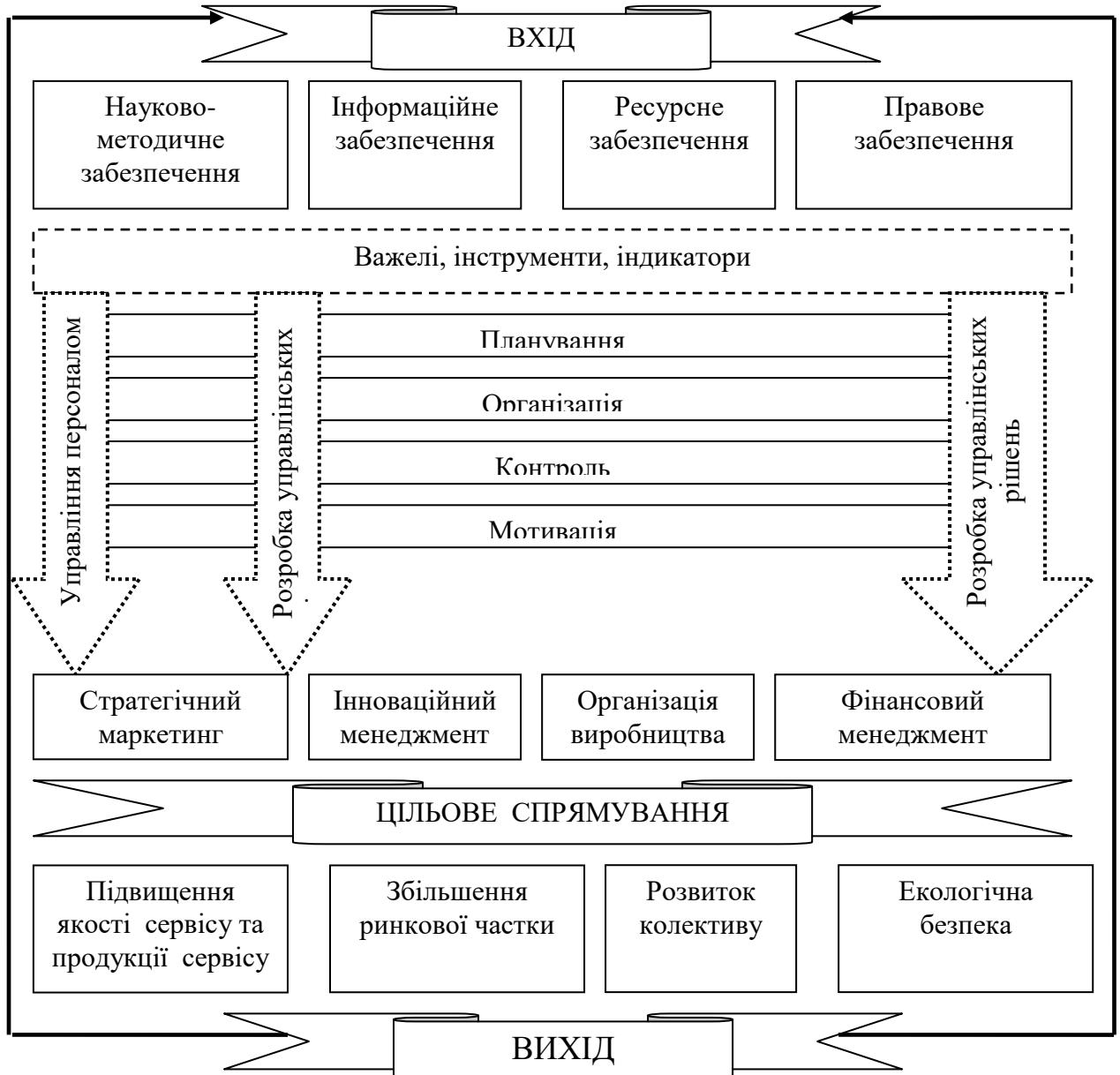


Рис. 1.3. Політика забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємства [30; 39]

Сільськогосподарська та промислова кризи мають спільне явище, але на відміну від останньої, перша не є циклічною та потребує набагато більш тривалого процесу для відновлення.

Ознаками загострення аграрної кризи є зростання запасів

нереалізованої сільськогосподарської продукції, зменшення доходів селян, які компенсують розрив між реалізованою та придбаною промисловою продукцією, зростання виробництва сільськогосподарської продукції.

Коли мова заходить про управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно представити системний підхід, який охоплює всі необхідні відносини та взаємодії в системі управління. Так наказує системність. Таким чином можна всебічно оцінити всі фактори. З іншого боку, оптимальність передбачає прийняття управлінських рішень, оптимальних для підприємства. Це включає створення конкурентної переваги, досягнення належного рівня конкурентоспроможності та надання можливостей для вдосконалення [4].

Як об'єкт управління, конкурентоспроможність може бути розглянута за допомогою параметрів, які призначені для з'ясування закономірностей та шляхів розвитку певних явищ і процесів. Така сукупність взаємозалежних елементів і є системою (рис.1.4).

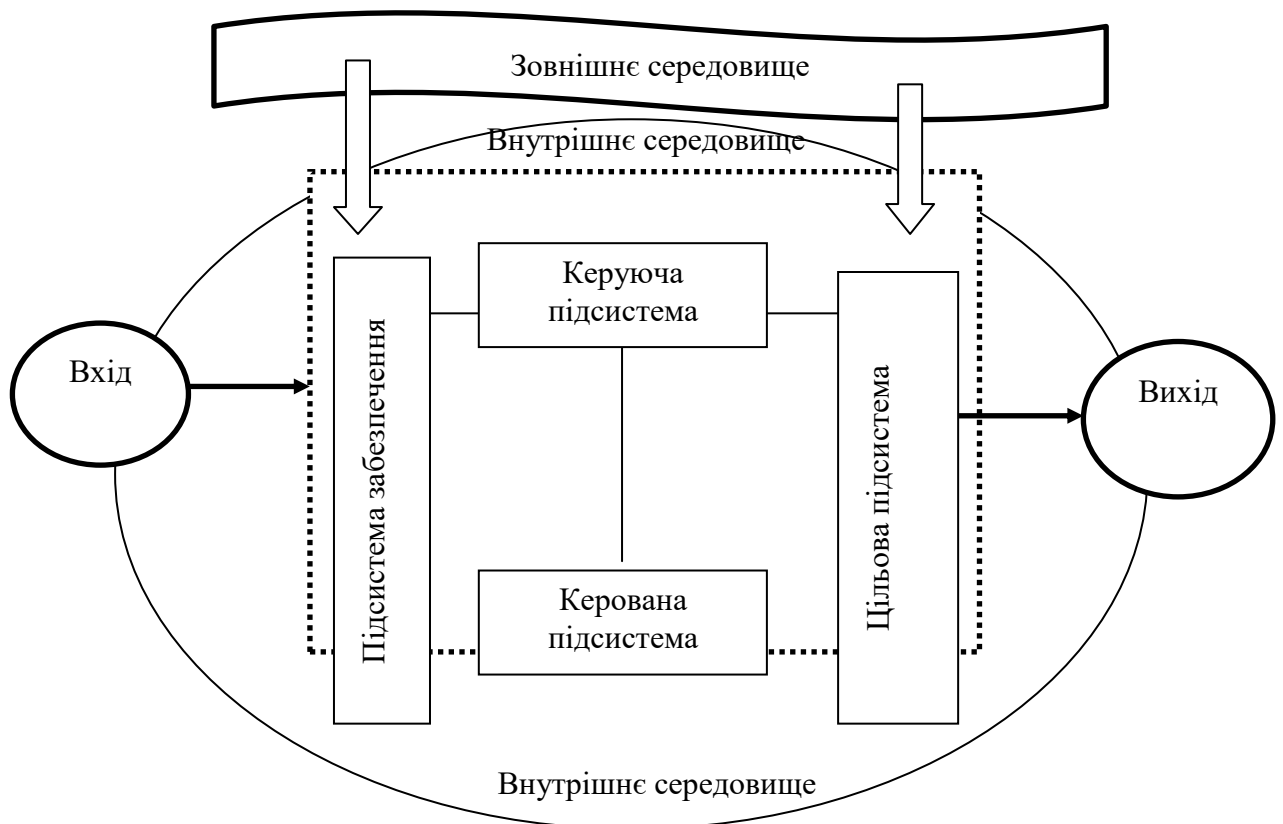


Рис. 1.4. Системи управління конкурентоспроможністю підприємства [4; 20; 36]

Система управління конкурентоспроможністю повинна стосуватися всіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу продукту, а саме:

- маркетинг і вивчення ринку;
- проектування й розроблення продукції;
- планування й розроблення процесів;
- закупівлі;
- виробництво чи надання послуг;
- контроль;
- упаковку і складування;
- збут і продаж;
- монтаж і здачу в експлуатацію;
- експлуатацію;
- технічну допомогу й обслуговування;
- утилізацію чи вторинне перероблення продукції [2].

Основними напрямками системи управління конкурентоспроможністю підприємства є [13; 15]:

1. Подолання (зниження) кількості деструктивних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства;
2. Нарощування конкурентних переваг підприємства;
3. Забезпечення гнучкості управлінських рішень, відповідно до умов конкуренції на певному ринку.

З метою підтримки конкурентоспроможності підприємства на практиці реалізуються наступні функції:

- процес постановки цілей має вирішальне значення для орієнтації керівництва на досягнення конкретних цілей, які визначають майбутній рівень конкурентоспроможності підприємства;
- процес планування передбачає формування стратегії і тактики досягнення цілей і завдань, розробку програм, планів і графіків реалізації заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності як на рівні

підприємства, так і на рівні структурних підрозділів;

- виконання затверджених планів і програм забезпечується організацією, яка займається розподілом матеріальних, фінансових і трудових ресурсів за різними напрямками діяльності;

- функція контролю передбачає нагляд і забезпечення дотримання підприємством встановлених стандартів конкурентоспроможності, а також розробку комплексу кількісних показників для вимірювання ефективності процесу реалізації планів і програм. Ця система дозволяє своєчасно вносити корективи в окремі заходи для досягнення поставлених цілей підприємства;

- мотивація відіграє вирішальну роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства, оскільки передбачає використання як економічних, так і психологічних стимулів.

В основі побудови системи конкурентоспроможності підприємства лежить інтегрований підхід до основних функцій управління: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства [8]:

- аналіз показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства;

- планування – розробка стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку;

- організація заходів щодо реалізації конкурентної стратегії;

- мотивація персоналу за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг;

- контроль за виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулювання діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг [10].

У таблиці 1.2 у вигляді матриці представлено функції управління конкурентоспроможністю підприємства в розрізі основних напрямів

діяльності підприємства, що дозволяє більш детально описати процес отримання конкурентних переваг.

Таблиця 1.2

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства
[3; 19; 23; 31]

| Функція Напрямок | Фінанси | Виробництво | Технологія | Персонал | Маркетинг |
|---------------------|--|---|---|---|---|
| Аналіз | Рівень витрат та прибутковості, показники фінансування, платоспроможності | Матеріалоемність, обсяг виробництва, собівартість, фондоозброєність | Здатність фірми керувати змінами, патенти | Чисельність персоналу, професійні якості, рівень кваліфікації, продуктивності | Якість продукції, збутова політика, рівень постачання |
| Планування | Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл | Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів | Розробка проектів удосконалення технологічного процесу | Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу | Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту |
| Організація | Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи | Організація випуску продукції | Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації | Розробка оптимальної організаційної структури підприємства | Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів |
| Мотивація | Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги | | | | |
| Контроль | Контроль за показниками ефективного використання фінресурсів | Перевірка відповідності продукції виробничим умовам | Облік витрат, контроль за джерелами фінансування | Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу | Контроль за виконанням річних планів збуту |
| Регулювання | Систематизовані та впорядковані корегувальні дії різних підрозділів підприємства протягом всього процесу управління конкурентоспроможністю та їх координація за різними напрямками діяльності. Інтерпретація причин відхилень плану від факту, розробка пропозицій щодо зменшення відхилень. | | | | |

Отже, успіх аграрного бізнесу невід’ємно пов’язаний з наявністю компетентного персоналу, здатного приймати обґрунтовані управлінські рішення, які відповідають поточним ринковим умовам. На жаль, протягом останніх кількох років у аграрній галузі, особливо в ланці середньої ланки, відчувається помітний дефіцит кваліфікованих спеціалістів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване нами аграрне підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції, воно досить добре забезпечене матеріально-технічною базою, яка є запорукою успішної виробничо-господарської діяльності.

Головною метою діяльності є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції і на основі цього отримання прибутку шляхом виробництва продукції рослинництва і тваринництва, переробки та реалізації.

Для господарства характерною є лінійно-функціональна організаційна структура. В її основу покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі (додаток А, Б).

Керівнику підприємства за функціями (фінанси, кадри тощо) підпорядковуються безпосередньо заступники. Генеральний менеджер здійснює лінійний вплив на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (економічного, інженерного, технологічного та ін.) забезпечують функціональну підтримку виконавців робіт. Лінійно-функціональна структура управління є найбільш ефективною, коли керівний орган виконує рутинні, часто повторювані завдання та функції, які рідко змінюються. Оскільки виробництво стає більш складним або гнучким, лінійна функціональна структура змінюється, щоб зменшити централізацію. Одним із напрямів децентралізації є запровадження фронткових штатних структур.

Склад землі характеризується структурою, що відображає відсоток та

зміни в динаміці її складу. Від ефективності використання землі залежить результативність масштабів виробництва, розвиток продуктивних сил та матеріальне життя персоналу аграрного господарства.

Для оцінки забезпеченості земельним фондом об'єкта нашого дослідження використаємо табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2020–2022 рр., га

| Показники | Роки | | | 2022 р. до 2020 р. | |
|-------------------------------------|------|------|------|-----------------------------|------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | абсолютне відхилення, (+;-) | відносне відхилення, % |
| Сільськогосподарські угіддя, всього | 325 | 368 | 408 | 83 | 125,5 |
| з них взято в оренду | 350 | 350 | 350 | 0 | 100,0 |
| в т.ч. рілля | 325 | 368 | 408 | 83 | 125,5 |
| з неї взято в оренду | 350 | 350 | 350 | 0 | 100,0 |

Виходячи з даних таблиці 2.1 видно, що земельний фонд підприємства на 85,8 % складається з пайових внесків. У порівнянні 2022 р. з 2020 р. загальна площа сільськогосподарських угідь, що представлена ріллею (100,0 %), зросла на 83 га (25,5 %).

Трудові ресурси є засобом результативного використання засобів виробництва, змогою підвищення розвитку підприємства, конкурентоспроможності та продуктивності праці.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2020–2022 рр., осіб

| Показники | Роки | | | 2022 р. до 2020 р. | |
|---|------|------|------|-----------------------------|------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | абсолютне відхилення, (+;-) | відносне відхилення, % |
| Середньорічна кількість працівників | 9 | 12 | 12 | 3 | 133,3 |
| Чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості | 7 | 10 | 10 | 3 | 142,9 |
| Чисельність працівників в еквіваленті неповної зайнятості | 2 | 2 | 2 | 0 | 100,0 |

За даними табл. 2.2, у порівнянні 2022 з 2020 роком, середньорічна кількість трудових ресурсів збільшилась на 3 особи (33,3 %), щодо зайнятих працівників у еквіваленті повної зайнятості, то чисельність співробітників зросла також на 3 особи (42,9 %), а от категорія працівників в еквіваленті неповної зайнятості залишилася незмінною – 1 особи.

Для того, щоб будь-яке підприємство могло ефективно функціонувати та отримувати високу фінансову віддачу, вкрай необхідно вирішити питання забезпечення достатнього фінансування. Це передбачає ідентифікацію та доступ до джерел капіталу, який може бути як внутрішнім, так і зовнішнім запозиченим. Хоча акціонерний капітал часто є основним джерелом фінансового капіталу для більшості підприємств, доступ до кредитних коштів також має вирішальне значення для того, щоб бізнес успішно працював у ринковій економіці. Зрештою, здатність збалансувати власний капітал і боргове фінансування є ключовим фактором, що визначає фінансову стабільність і довгострокову життєздатність підприємства.

Проаналізуємо динаміку активів підприємства у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка активів підприємства, 2020–2022 рр., тис. грн

| Показники | Роки | | | 2022 р. до 2020 р. | |
|--|------|-------|-------|-----------------------------|------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | абсолютне відхилення, (+;-) | відносне відхилення, % |
| Накопичені капітальні інвестиції | 797 | 981 | 798 | 1 | 100,1 |
| Основні засоби | 7337 | 8582 | 8081 | 744 | 110,1 |
| Необоротні активи | 8134 | 9563 | 8879 | 745 | 109,2 |
| Запаси | 6947 | 8327 | 11370 | 4423 | 163,7 |
| Поточні біологічні активи | 487 | 506 | 506 | 19 | 103,9 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги | 524 | 135 | 166 | -358 | 31,7 |
| Гроші та їх еквіваленти | 60 | 1049 | 219 | 159 | зб. у 3,6 рази |
| Витрати майбутніх періодів | 40 | 434 | 145 | 105 | зб. у 3,6 рази |
| Оборотні активи | 8058 | 10451 | 12406 | 4348 | 154,0 |

Як свідчать дані табл. 2.3, у структурі активів переважають оборотні (71,6 %), їх динаміка за досліджуваний період мала тенденцію до збільшення

на 4348 тис. грн (54,0 %). Необоротні активи у загальній структурі мають 28,4 %, а за 2020-2022 рр. вони підвищилися на 745 тис. грн (9,2 %).

Необоротні активи представлені основними засобами, які зросли на 744 тис. грн (10,1 %) та накопиченими капітальними інвестиціями, які зросли на 1 тис. грн (0,1 %).

Оборотні активи включають запаси, за досліджуваній період зросли на 4423 тис. грн (63,7 %), дебіторську заборгованість за продукцію, товари, послуги – зменшилася на 358 тис. грн (68,3 %), гроші та їх еквіваленти – підвищилися на 159 тис. грн (у 3,6 рази), витрати майбутніх періодів – зросли на 105 тис. грн (у 3,6 рази).

Зазначивши про зміни у структурі основних засобів, доцільно розглянути ефективність їх використання, яка проявляється у таких показниках як фондвіддача, фондоемність, фондоозброєння та фондозабезпечення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства, 2020–2022 рр.

| Показники | Роки | | | 2022 р. до 2020 р. | |
|-------------------------------|------|------|------|-----------------------------|------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | абсолютне відхилення, (+;-) | відносне відхилення, % |
| Фондвіддача, грн | 2,07 | 2,54 | 3,75 | 1,68 | 181,2 |
| Фондоемність, грн | 0,48 | 0,39 | 0,27 | -0,21 | 56,3 |
| Фондозабезпеченість, тис. грн | 3,2 | 3,5 | 3,6 | 0,4 | 112,5 |
| Фондоозброєність, тис. грн | 40,4 | 47,2 | 52,7 | 12,3 | 130,4 |

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про покращення ефективності використання основних засобів, а саме фондвіддача зросла на 1,68 грн (81,2 %), що свідчить про ефективне використання основних засобів. Спостерігається і поліпшення показників забезпеченості основними засобами, так фондоозброєність праці – на 30,4% або від 40,4 тис. грн до 52,7 тис. грн у розрахунку на 1 середньооблікового працівника, а фондозабезпеченість їх праці зросла на 12,5 %.

На фінансові результати виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства суттєво впливає рівень використання оборотного капіталу. Для діагностики ефективного використання оборотного капіталу нами розраховані показники, які наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників забезпеченості та ефективності використання оборотних фондів підприємства, 2020–2022 рр.

| Показники | Роки | | | 2022 р. до 2020 р. | |
|---|-------|-------|-------|-----------------------------|------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | абсолютне відхилення, (+;-) | відносне відхилення, % |
| Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн | 54073 | 66697 | 66620 | 12547 | 123,2 |
| Забезпеченість основних фондів оборотними, грн | 1,97 | 1,52 | 1,28 | -0,69 | 65,0 |
| Коефіцієнт обороту оборотного капіталу | 2,017 | 2,143 | 3,228 | 1,211 | 160,0 |
| Тривалість одного обороту, днів | 178 | 168 | 112 | -66 | 62,9 |
| Фондомісткість продукції, грн | 0,5 | 0,47 | 0,31 | -0,19 | 62,0 |

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про зростання середньорічної вартості оборотних фондів на 23,2 % або на 12547 тис. грн, в тому числі в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь на 70,6 % або до 2,8 тис. грн. Коефіцієнт обороту оборотного капіталу у 2022 р. склав 3,228 що на 1,211 більше показника 2020 р., при цьому тривалість одного обороту зменшилася із 178 до 112 днів, що є нехарактерним для сільського господарства і свідчить про високу оборотність фондів.

Крім того, показники фондомісткості мали позитивну тенденцію, і у звітному році становили 0,31 що свідчить про покращення ефективності використання оборотних фондів господарства.

Спеціалізація залежна від структури грошових доходів та реалізації товарної сільськогосподарської продукції. Але сільське господарство значну частку виробляє нетоварної продукції, воно відображається додатковими показниками: загальною структурою виробництва, витратами праці та виробництва, основними фондами.

За даними таблиці 2.6, коефіцієнт спеціалізації – 0,35, що свідчить про низький ступінь спеціалізації, тобто підприємство не спеціалізується на одному продукті, і є диверсифікованим. Виробничий напрямок об'єкта дослідження є технічно-зерновий.

Таблиця 2.6

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020-2022 рр.

| Назва галузі та продукції | Товарна продукція, тис. грн | | | В середньому за 3 роки | Структура, % | Місце продукції |
|---------------------------|-----------------------------|------|-------|------------------------|--------------|-----------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | | | |
| Пшениця озима | 2816 | 3164 | 4699 | 3559,7 | 28,5 | 2 |
| Кукурудза на зерно | 62 | 2215 | 5256 | 2511,0 | 20,1 | 3 |
| Ячмінь ярий | 322 | 644 | 644 | 536,7 | 4,3 | 5 |
| Гречка | 12 | 12 | 12 | 12,0 | 0,1 | 6 |
| Соняшник | 5409 | 2258 | 5515 | 4394,0 | 35,1 | 1 |
| Соя | 2573 | 696 | 1206 | 1491,7 | 11,9 | 4 |
| Всього | 11194 | 8989 | 17332 | 12505,0 | 100,0 | x |

Для досягнення ресурсоекономічної ефективності вкрай необхідний пошук фактора впливу. Дехто вважає, що сільське господарство в раціональному масштабі сприяє кращому використанню землі та трудових ресурсів, а також заохочує впровадження технології виробництва та його раціональну концентрацію.

Підприємство, яке було досліджено, розташоване в ідеальному місці для сприяння продажу сільськогосподарських товарів. Якість ґрунту та клімат також відіграють вирішальну роль у досягненні успішного врожаю. Однак досягнення цих успішних врожаїв можливе лише за умови суворого дотримання всіх технічних процедур, пов'язаних із процесом посадки.

Вивчення економічної діяльності передбачає аналіз конкретного періоду часу. Метою цього аналізу є оцінка первинних результатів господарської діяльності та виробництва, оцінка виконання виробничих

планів, уважний аналіз цінової політики, вимірювання економічної рентабельності за допомогою систем показників. Крім того, він спрямований на кількісну оцінку та відображення доступних резервів для підвищення прибутковості та прибутку. Ключовим показником, який визначає результативну діяльність, є фінансовий результат, як показано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності діяльності підприємства, 2020-2022 рр.

| Показники | Роки | | | 2022 р. до 2020 р. | |
|---|-------|-------|--------|-----------------------------|------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | абсолютне відхилення, (+;-) | відносне відхилення, % |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 66537 | 91611 | 105555 | 39018 | 158,6 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 42588 | 66787 | 80235 | 37647 | 188,4 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 23949 | 24824 | 25320 | 1371 | 105,7 |
| Рівень рентабельності, % | 56,2 | 37,2 | 31,6 | -24,6 | x |

Проаналізувавши дані, представлені в таблиці 2.7, можна зробити наступні вирахування: у 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 58,6 % порівняно з 2020 роком і склав 105 555 тис. грн. Відповідно, чистий прибуток також зріс на 5,7 %, досягнувши у 2022 році 25 320 000 грн. Але й собівартість реалізованої сільськогосподарської продукції також зросла на 37 647 тис. грн (88,4 %), що призвело до зниження загальної рентабельності на 24,6 в.п. продукції. Ці коливання показників зумовлені в першу чергу зміною закупівельних цін на продукцію та використанням матеріальних ресурсів.

Отже, завдяки ретельному аналізу економічної діяльності підприємства за останні три років стало очевидним, що господарство успішно адаптувалося до сучасних економічних умов і зараз входить до числа провідних сільськогосподарських малих підприємств. Проте ще є невикористані можливості для підвищення загальної економічної ефективності господарства.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Економіка регулярно піддається плануванню, але воно обмежується поточними та операційними стратегіями. Ця відсутність перспективного планування є недоліком. Щоб підприємство було ефективним, воно повинно мати довгострокові плани, які встановлюють довгострокові цілі підприємства. Поточний і оперативний плани повинні слугувати сходинками до досягнення поставленої мети. Визначення продуктів, які можуть задовольнити потреби ринку, є найскладнішим аспектом процесу планування. Крім того, важливо визначити цільову аудиторію виробленої продукції, обсяг продукції та ціну, за якою її можна продати, щоб забезпечити оптимальні умови для прибуткового ведення господарства та соціально-економічного розвитку колективу. Для цього оцінюється виробничий потенціал підприємства.

Метою управління конкурентоспроможністю є оптимізація використання ресурсів, максимізація їх потенційної віддачі. Таким чином, створення виробничого плану взаємопов'язане з двома факторами: розрахунками потужності та ринковими показниками. За допомогою цих оцінок економіка може потім визначити відповідний обсяг і структуру виробництва.

Кожен бізнес, незалежно від його функції, працює як відкрита система, яка постійно взаємодіє із зовнішнім оточенням, впливаючи на саме його існування. Зміни, що відбуваються в цьому середовищі, за своєю суттю є непередбачуваними та можуть призвести до несподіваних і тяжких наслідків для будь-якого підприємства. Компоненти зовнішнього середовища можуть як відкривати нові можливості, так і створювати серйозні загрози для підприємства.

Об'єкт дослідження існує в динамічному зовнішньому середовищі, яке складається як з внутрішніх, так і зовні суб'єктів, які впливають на діяльність господарства на цільових ринках. Ефективність залежить від ряду

факторів, і невизнання впливу кожного фактора на систему управління призведе до неминучого провалу. Тому вкрай важливо підтримувати обізнаність про якомога більше факторів зовнішнього середовища, але віддавати пріоритет найбільш значущим. Доцільно також класифікувати зовнішні фактори на дві групи: фактори макросередовища, які безпосередньо впливають на виробничий процес в економіці, і фактори мікросередовища, які опосередковано впливають на виробничі процеси.

Нині перед керівництвом підприємства постають значні завдання щодо прогнозування якісних, кількісних і часових змін зовнішнього середовища, яке за своєю суттю є непередбачуваним. Проте контрольованість цього середовища залишається найважливішим аспектом, оскільки вона дозволяє керівництву маніпулювати та спрямовувати її в бажаному напрямку. Хоча політична система та національна інфляція поза їхнім контролем, підприємство все ще контролює систему постачання та її постачальників, що дозволяє їм певним чином впливати на ці сфери.

Виробнича галузь підприємства постійно зазнає впливу як прямих, так і непрямих зовнішніх факторів, до яких належать постачальники, трудові ресурси, споживачі, конкуренти, стан економіки, науково-технічний прогрес, правові, політичні та соціальні зміни, серед інших. Щоб повністю зрозуміти вплив цих факторів, для кожного з них буде проведено окремий SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є цінним інструментом для швидкої оцінки стратегічної позиції економіки. Його основна мета полягає в оптимізації поєднання внутрішніх можливостей і зовнішніх обставин. SWOT-аналіз класифікує фактори навколишнього середовища як зовнішні або внутрішні та розглядає їх вплив на діяльність підприємства з позитивної або негативної точки зору. Ця інформація представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 підкреслює важливість непрямих факторів впливу, зокрема загрозу скорочення чисельності населення, яка викликає серйозне занепокоєння для сільськогосподарських підприємств, у тому числі

досліджуваного в цьому дослідженні, оскільки вони стикаються з нестачею кваліфікованих працівників.

Таблиця 2.8

Аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства, 2020-2022 рр.

| Фактори | Можливості | Загрози |
|-----------------------------|--|---|
| Середовище непрямого впливу | | |
| Економічні | Стабільні норми оподаткування. Стабільність національної валюти. Задовільний рівень освіченості робочої сили. | Низький рівень економічного розвитку. Інфляція. Циклічні зміни в економіці. Високі ставки кредитування. |
| Правові | Сприятливі традиції правової системи в державі. Розроблені різноманітні програми підтримки розвитку сільськогосподарського виробництва. | Недосконале законодавство. Обмеженість дій господарства у стосунках з державними органами та з іншими вітчизняними і закордонними бізнес-підприємствами. |
| Політичні | Сприятлива політична ідеологія в державі. Є постійна підтримка галузі діяльності з боку держави. | Високий ступінь суспільного невдоволення державною політикою. Зміна уряду. |
| Технологічні | Модернізація технологій Можливості впровадження нових прогресивних технологій | Швидке удосконалення технологій. Старіння техніки та обладнання. |
| Соціальні | Сприятливі традиції, цінності та вірування суспільства | Низький рівень життя населення. Зниження чисельності населення. |
| Середовище прямого впливу | | |
| Покупці | Наявність потенційних споживачів | Значна кількість інших продавців аналогічної продукції на внутрішньому ринку. |
| Постачальники | Доступна вартість продукції постачальників. Пунктуальність постачальників. | Високий ступінь залежності від постачальників |
| Конкуренти | Слабкі сторони конкурентів | Поява нових конкурентів. Наявність виробників низькоякісної продукції. |

Однією з економічних можливостей, яка виділяється, є потенціал для впровадження передових технологій і модернізації існуючих, за умови, що економіка має для цього фінансові можливості. Однак важливо зазначити, що є кілька факторів, які безпосередньо впливають на цю можливість. Однією з суттєвих загроз є велика кількість інших продавців, які пропонують схожі товари і мають явні недоліки, що в кінцевому підсумку розширює діапазон операцій.

У таблиці 2.9 проаналізуємо сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища об'єкта дослідження при виробництві продукції.

Таблиця 2.9

Аналіз чинників внутрішнього середовища підприємства, 2020-2022 рр.

| Виробництво | |
|--|---|
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| Високий рівень якості продукції | Недостатньо ефективна система контролю якості продукції |
| Поступове переоснащення виробництва | Велика матеріалоемність продукції |
| Прогресивні виробничі технології, що дозволяють швидко відреагувати на запити споживачів | Висока енергоемність продукції |
| Конкурентоспроможність продукції | |
| Кадри | |
| Високий професіоналізм управлінського персоналу | Відносно низька продуктивність праці |
| Орієнтація на молодих ініціативних спеціалістів | Недостатньо високий рівень комп'ютеризації функцій управління |
| Відносно високий рівень заробітної платні | Велика плинність кадрів |
| Маркетинг | |
| Цінові переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках | Відсутність політики збуту продукції |
| Вдала організація цінової політики | Відсутність рекламної діяльності |
| Відносно високий рівень сервісу | Неефективна організація проведення маркетингових досліджень |
| Організація | |
| Перевірений часом менеджмент | Неефективно побудована організаційна структура підприємства |
| Вдало розроблені плани на довгострокову перспективу | Недостатній рівень управлінського обліку |
| Добра репутація у ділових партнерів | |
| Фінанси | |
| Нарощування темпів зростання | Дефіцит коштів на вивчення нових ринків |
| Підвищення прибутковості діяльності | Дефіцит коштів на інвестиції в модернізацію виробництва |
| Вдалі умови отримання кредитів для сільськогосподарських підприємств | Дефіцит коштів на інвестиції в розвиток виробництва |

Сильні сторони полягають у високій якості та конкурентоспроможності продукції; однак недоліками, заслуговуючими на увагу, є недостатня організація маркетингових досліджень і відсутність політики збуту продукції. Таким чином, щоб вирішити ці сфери, підприємство повинне зробити пріоритетними зусилля, спрямовані на покращення своєї економічної спрямованості.

Для того, щоб узагальнити результати дослідження, важливо провести ретельну оцінку сильних і слабких сторін (як показано в таблиці 2.10). Це передбачає аналіз усіх 16 характеристик, наведених у таблиці, та визначення підприємств, які мають найвищі та найнижчі бали, із зазначенням сильних і слабких сторін оцінюваного об'єкта дослідження та конкурентів відповідно.

Таблиця 2.10

Оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства, 2020-2022 рр.

| Показник | Підприємство | Конкурент 1 | Конкурент 2 |
|--|--------------|-------------|-------------|
| Ступінь регіонального розвитку | 1,0 | 1,0 | 2,0 |
| Забезпеченість сировиною й енергією | 1,0 | 0,8 | 1,0 |
| Використання нової техніки і технологій | -0,5 | -0,5 | 0,3 |
| Попередження забруднення відходами оточуючого середовища | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| Структура покупців | 0,3 | 0,2 | 0,2 |
| Якість продукції | 1,5 | 0,9 | 0,8 |
| Організація збуту | -0,7 | 0,4 | 1,7 |
| Рівень цін | 1,8 | 1,2 | 1,0 |
| Собівартість продукції | 1,5 | 1,1 | 1,0 |
| Реклама (маркетинг) | 0,2 | 0,3 | 1,7 |
| Ефективність використання виробничих потужностей | 1,2 | 1,2 | 1,7 |
| Кадровий потенціал | 1,6 | 1,4 | 1,5 |
| Продуктивність праці | 1,3 | 1,2 | 1,6 |
| Рівень рентабельності | 0,8 | -0,1 | 1,3 |
| Імідж як партнера | 1,8 | 0,5 | 0,8 |
| Рівень управління фінансовою діяльністю | 1,3 | 0,9 | 0,8 |

При формуванні стратегії та закріпленні стратегічної позиції підприємство має віддати перевагу вдосконаленню організації збуту та інвестиціям у нове обладнання та передові технології, оскільки це наразі найслабші напрямки господарської діяльності підприємства.

Вивчення перспектив зовнішнього середовища та ризиків дало наступні висновки, які представлені в таблиці 2.11: розширення асортименту продукції та диверсифікація ринкової ніші збуту – це можливості, які можуть принести користь економіці. Проте промислове

повторне використання має бути ретельно позиціоноване, а конкурентоспроможність продукції має підвищуватися, що змушує відділ економічного менеджменту уважно стежити за тенденціями та приймати обґрунтовані рішення. Одним з таких рішень може бути диверсифікація в окремих сферах діяльності.

Таблиця 2.11

Можливості і загрози діяльності підприємства, 2020-2022 рр.

| Показник | Підприємство | Конкурент 1 | Конкурент 2 |
|---|--------------|-------------|-------------|
| Розширення асортименту | 1,2 | 1,0 | 2,0 |
| Розширення ринків збуту | 1,2 | 0,8 | 1,3 |
| Модернізація обладнання | 1,0 | 0,9 | 1,5 |
| Впровадження нових технологій | 0,5 | 0,6 | 1,2 |
| Зниження цін | 0,7 | 0,5 | 1,0 |
| Покращення управління | 0,5 | 0,4 | 0,7 |
| Перепрофілювання підприємств галузі | 0,2 | 0,3 | 0,7 |
| Удосконалення роботи з покупцями | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| Зниження конкурентоспроможності продукції | 0,2 | 0,3 | 1,2 |

Для узагальнення результатів аналізу використовується матриця SWOT-аналізу з двома векторами, що представляють зовнішнє та внутрішнє середовище відповідно. По горизонтальній осі відкладено стан зовнішнього середовища, а по вертикальній – стан внутрішнього середовища (рис. 2.1). Обидва вектори поділяються на два рівні.

Досліджуючи зовнішнє середовище, важливо розрізнити можливості та загрози. Водночас, якщо оцінювати внутрішнє середовище, то підприємство має слабкий потенціал міцності. Матриця аналізу SWOT містить критичні компоненти, визначені на етапі позиціонування. Через перетин різних груп елементів утворюються чотири квадрати. Кожен квадрат представляє стратегічні директиви, які враховуються під час формулювання загальної економічної стратегії.

Сфера «можливостей» дає можливість розширити ринок збуту. Це розширення стало можливим завдяки високому комерційному іміджу, прийнятним цінам, високоякісним продуктам і системі ціноутворення, яку можна коригувати за потреби. З іншого боку, сфера «загроз» складається з

дій, які вживає керівництво для усунення недоліків внутрішнього потенціалу шляхом використання можливостей. У цьому випадку мова йде про розширення ринку збуту шляхом реалізації добре спланованої маркетингової стратегії.

| | | Стан зовнішнього середовища | |
|------------------------------|--|--|--|
| | | <u>Можливості:</u> Розширення ринків збуту Розширення асортименту | <u>Загрози:</u> Зниження конкурентоздатності продукції. Перепрофілювання господарства. |
| Стан внутрішнього середовища | <u>Сильні сторони:</u> Рівень цін. Імідж як партнера. Якість продукції. Кадровий потенціал. | Розширення ринків збуту за рахунок високого ділового іміджу, прийнятних рівнів цін, високої якості продукції, гнучкої системи ціноутворення. Зниження собівартості виробництва продукції. | Підтримувати високий діловий імідж, якість продукції і прийнятний рівень цін |
| | <u>Слабкі сторони:</u> Організація збуту. Використання нової техніки і нових технологій. Організація маркетингу. Відсутність ефективного стратегічного управління. | Формування стратегії маркетингової діяльності товариства. Розширення ринків збуту за рахунок впровадження ефективного маркетингу. | Впровадження системи стратегічного управління, застосування нової техніки і технологій. Організація збуту на базі ефективного маркетингу. |

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу для підприємства, 2020-2022 рр.

Після проведення SWOT-аналізу стає очевидним, що підприємство, яке оцінюється, має потужний потенціал для процвітаючого зростання. Це пояснюється поєднанням його сильних сторін і можливостей, а також його здатністю протистояти будь-яким потенційним загрозам і слабким сторонам. Дослідження показує, що вирішальною стратегічною ініціативою для управління конкурентоспроможністю є впровадження системи управління якістю. Таким чином, підприємство може забезпечити високий рівень стабільності та сталості у виробництві кращої продукції, що прямо корелює із загальним рівнем його конкурентоспроможності.

Підсумовуючи, важливо визнати, що на ціноутворення цього продукту впливає його схильність до сезонних коливань. Хоча ці продукти стикаються

з жорсткою конкуренцією, зростання витрат на виробництво випереджає зростання цін, що призводить до згубних наслідків для роботи підприємства.

Концепція системи управління конкурентоспроможністю підприємства є складною та адаптивною. Виробники, які випускають неякісні товари чи послуги, стикаються з найбільшими труднощами, коли на них знижується попит. Система управління конкурентоспроможним підприємством – це механізм, який функціонує з використанням інформаційних технологій з урахуванням вимог зовнішнього середовища та можливих можливостей підприємств. Він використовує функціональні методи для досягнення цілей діяльності. Система управління конкурентоспроможністю повинна приймати обґрунтовані управлінські рішення, які дозволяють ефективно використовувати матеріальні, трудові, енергетичні, фінансові та інформаційні ресурси фірми для збільшення виробництва конкурентоспроможної продукції.

Щоб будь-яке підприємство зайняло сильну позицію на ринку, необхідно створити ефективну систему управління конкурентоспроможністю, яка є комплексною та взаємопов'язаною. Ця підсистема повинна мати можливість визначати відповідний рівень конкурентоспроможності для масштабу бізнесу.

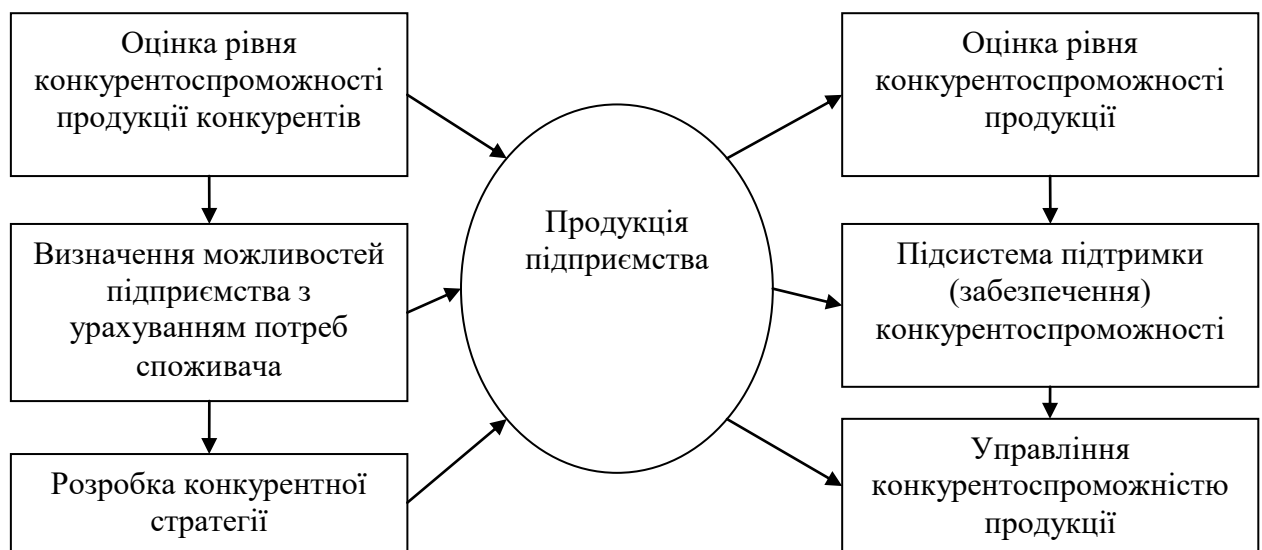


Рис. 2.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства, 2020–2022 рр.

Система управління конкурентоспроможністю на підприємстві працює через взаємодію між поточною системою управління всієї організації та глобальними стандартами ISO. Саме тому система управління компетентністю служить доповненням до системи управління якістю. Він передбачає оцінку конкурентів, розробку конкурентних стратегій та оцінку можливостей підприємства з метою планування механізмів виробництва та підтримки конкурентоспроможності.



Рис. 2.3. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства, 2020–2022 рр.

Доведено ефективність обраного плану, заснованого на багатогранній матриці конкурентної стратегії з урахуванням конкурентної переваги.

Реалізація цього плану передбачає комплексний перегляд організаційної структури управління, інтеграцію підприємницьких принципів у внутрішнє управління, створення виробничого центру, відповідального за результати виробництва, встановлення синергії в системах управління конкурентоспроможністю підприємства та оптимізацію маркетингу. Крім того, це вимагає всебічного розуміння структури та системи реорганізації можливостей підприємства.

Для аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах ринкової економіки необхідно почати з оцінки існуючої системи управління його конкурентоспроможністю. Ця оцінка має бути систематичною і охоплювати не лише систему управління конкурентоспроможністю підприємства, а й систему управління конкурентоспроможністю продукції.

Конкурентоспроможність продукції безпосередньо залежить від належного функціонування взаємопов'язаних та інтегрованих систем, які керують процесом управління конкурентоспроможністю.

Прагнення до ринкової конкуренції є неймовірно потужним мотиватором для виробників, спонукаючи їх постійно покращувати якість своєї продукції та знижувати витрати виробництва.

Щоб максимізувати ефективність цих зусиль, виробники повинні постійно вивчати, наскільки можливості їхнього підприємства відповідають вимогам конкурентів. Це передбачає порівняльний аналіз основних характеристик як продуктів досліджуваного об'єкта, так і продуктів його конкурентів, висвітлюючи сильні та слабкі сторони порівняно з основною конкуренцією.

Таким чином, для будь-якого підприємства, яке прагне довголіття, життєво важливо, щоб його продукція була висококонкурентоспроможною. Ця конкурентоспроможність ґрунтується на численних якісних і кількісних характеристиках, які визначають здатність продукції задовольняти потреби споживачів. Зрештою, стабільність підприємства залежить від конкурентоспроможності його продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ознайомившись з діяльністю підприємства, варто визнати, що її основною метою є виробництво та дистрибуція сільськогосподарської продукції, а також підвищення конкурентоспроможності діяльності, гарантуючи при цьому добробут персоналу. Щоб підкреслити головну мету, об'єкт дослідження формулює місію, яка сприятиме розумінню суспільством розподілу ресурсів і створення доданої вартості. Однак, місії повинна містити наступні три компоненти:

- основна діяльність господарства, включаючи виробництво первинних товарів або послуг, її первинні ринки та технології, визначають її бізнес-операції;

- функціонування підприємства визначається зовнішнім економічним середовищем, яке встановлює принципи роботи, умови та обмеження, яких господарство повинне дотримуватися;

- концепція культури охоплює різні аспекти, включаючи особливе робоче середовище, яке існує на підприємстві, а також тип людей, які найкраще підходять для процвітання в такому кліматі. Крім того, ця ідея також може охоплювати сприйняття громадськістю підприємства як бізнесу, включно з іміджем, який проектується суспільству в цілому.

Стратегічні цілі підприємства повинні бути спрямовані насамперед на зміцнення та просування конкурентних позицій на ринку протягом тривалого часу. Ці цілі, які зазвичай встановлюються на більш тривалий період, ніж фінансові цілі, спрямовані на отримання сприятливих результатів у віддаленому майбутньому. Досягнення стратегічних цілей має вирішальне значення для економіки, оскільки демонструє її стратегічну мету перевершити ринкову позицію конкурентів. Вище керівництво економіки

визначає основні стратегічні цілі та завдання, які реалізуються всіма її підсистемами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі розвитку підприємства, 2023-2026 рр.

| Підсистеми | Головна мета |
|-------------|---|
| Маркетинг | Зайняти позиції лідера на ринку |
| Виробництво | Висока економічна ефективність виробництва |
| Інновації | Лідерство у створенні та впровадженні новітніх технологій виробництва |
| Фінанси | Висока фінансова стійкість |
| Персонал | Максимальне задоволення соціальних потреб працівників |
| Менеджмент | Якісне управління |

Для досягнення поставлених цілей підприємство має впроваджувати ефективні методи управління, задовольняти соціальні потреби своїх працівників та інтегрувати найсучасніші технології для підвищення їх економічної продуктивності. Стратегічними завданнями господарства є розширення обсягів та асортименту ринку збуту та виробництва, задоволення споживчого попиту та збільшення прибутку.

Цілі, які має на меті підприємство, мають тактичний характер і їх можна підсумувати таким чином:

- забезпечення своєї позиції на ринку шляхом домінування в певній ніші є вирішальним аспектом успіху;
- створення сприятливого іміджу товару;
- ведеться робота по розвідці запасів з метою зниження витрат на виробництво.

Основними каналами збуту готової продукції мають бути багаторівневі канали, що дозволять як мінімізувати собівартість продукції для кінцевого споживача, так і підтримувати стабільні обсяги продажів.

Плани на майбутнє підприємства передбачають розробку стратегічних і фінансових завдань маркетингової діяльності господарства, відповідно до запропонованих основних і конкретних цілей:

- розширення частки ринку, зокрема в регіоні та по всій Україні, з акцентом на зростання;
- встановлення надійної позиції в галузі, що є кінцевою метою;

- підвищення якості продукції;
- головною метою було підвищення репутації підприємства;
- конкуренція на міжнародних ринках;
- зростання можливостей для удосконалення;
- задоволення споживчих потреб;
- зріс припливу готівкових надходжень;
- зріс прибутку від вкладеного капіталу;
- гарантія міцного фінансового стану;
- реалізація ширшого спектру стратегій для отримання доходу;
- ймовірність отримання постійного прибутку в періоди економічного спаду;
- підвищення потенціалу стабільності.

Досліджуваному підприємству доцільно запропонувати наступний варіант удосконалення підсистеми управління конкурентоспроможністю. Структурне розташування даної служби залежить від особливостей господарства та ступеня розвитку (рис. 3.1).

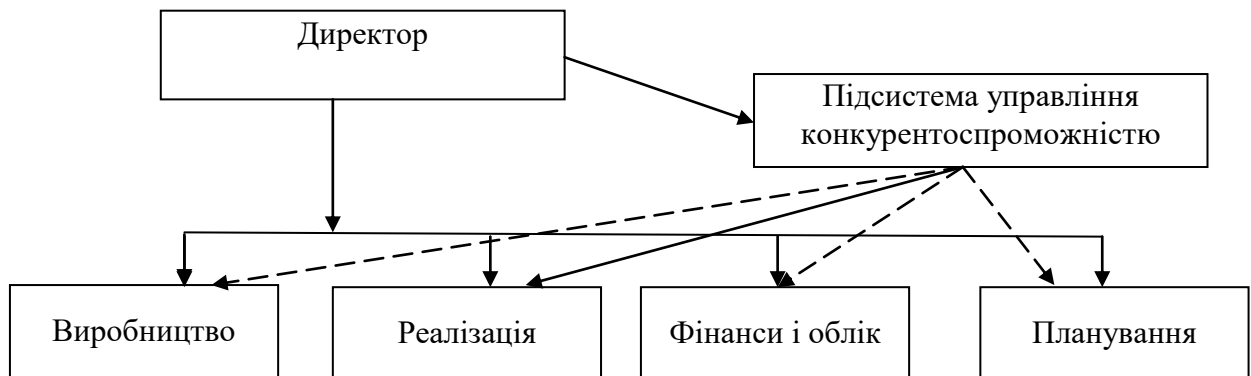


Рис. 3.1 Рекомендована система управління конкурентоспроможністю підприємства, 2023–2026 рр.

Розробку організаційної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна розділити на кілька етапів, серед яких:

- процес організації цілей системи управління продажами, що передбачає структурування;

- ідентифікація функцій управління, які дозволяють досягти цілей системи;
- створення підсистем в організаційній структурі, що є вирішальним кроком;
- створення зв'язків між підсистемами, які складають організаційну структуру;
- визначення повноважень і відповідальності підсистем;
- трудомісткість функцій і кількість підсистем вимагають ретельного розрахунку;
- побудова основи для організаційної структури.

Одним з найважливіших кроків у створенні структури управління є початкове створення складу її підсистем. Підсистему можна визначити як підрозділ або групу відділів, які відповідають за досягнення конкретних цілей шляхом виконання управлінських обов'язків.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства має запропоновану організаційну структуру, орієнтовану на менший організаційний масштаб. Це тому, що фінансові можливості економіки накладають обмеження. Структурна побудова системи служить не тільки організаційним об'єднанням різних підсистем, але і способом структурування основних функцій системи управління маркетингом.

Унікальні характеристики підприємства, зокрема його розмір, вимагають адаптації організаційної структури системи управління маркетингом. Доцільність зміни цієї структури залежить від фінансової спроможності економіки створювати різні підрозділи. Крім того, вирішальну роль відіграє досягнутий методологічний та кадровий потенціал, що потребує залучення зовнішніх консультантів для виконання конкретних завдань.

Системою управління продажами може керувати невелика кількість співробітників із відносно низькою інтенсивністю праці у своїх завданнях. У таких випадках можливо делегувати конкретні обов'язки окремим спеціалістам, а не цілому відділу. Незалежно від організаційної структури

функції системи управління збутом залишаються незмінними. Відрізняється лише рівень складності їх виконання.

Різні функції в службі управління маркетингом можуть бути делеговані відділам поза її організаційною структурою. Підрозділи технічного розвитку мають можливість самостійно виконувати певні функції. Підрозділ, відповідальний за управління економікою, може взяти на себе відповідальність за певні функції, наприклад, інформаційне забезпечення системи управління маркетингом. Крім того, рішення щодо розширення або скорочення існуючих бізнес-сфер тісно пов'язані з комерційною діяльністю підприємства.

Процес підвищення конкурентоспроможності є складним процесом, який вимагає добре обґрунтованої стратегії для ефективного виконання. Це пояснюється тим, що будь-які зроблені зміни незмінно впливатимуть на всі фундаментальні елементи організації, такі як структура персоналу, кваліфікація, технології, обладнання, продукти та ринки збуту. Тому вкрай необхідно сформулювати стратегію підвищення конкурентоспроможності. До найбільш ефективних методів вирішення цього питання щодо конкурентоспроможності підприємства можна віднести:

- підвищення рівня менеджменту;
- поліпшення стосунків із зовнішнім світом, що є ключовим напрямком уваги;
- стратегічний маркетинг як вихідних, так і вхідних продуктів;
- поліпшення організації інноваційної діяльності;
- впровадження нових фінансових і бухгалтерських технологій принесло нову інформацію;
- вивчення ресурсоемності на різних етапах життєвого циклу продукту;
- підвищення технічних і організаційних стандартів виробництва;
- зростання та розвиток логістики та тактичного маркетингу.

Після завершення дослідження конкурентного статусу підприємства зроблено висновок щодо потенційного впливу тенденцій конкретних факторів, позитивних чи негативних, як детально зазначено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Потенційний вплив зміни факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства

| Фактор зовнішнього середовища | Тенденції зміни фактору | Вплив зміни фактору на діяльність | | |
|-------------------------------|--|--|----------------|-------------|
| | | Характеристика | Можливість (+) | Загроза (-) |
| Економіка | Зростання національного доходу | Можливість | + | |
| | Підвищення рівня доходів та купівельної спроможності населення | Можливість | + | |
| Політика, законодавство | Регіональні політичні зміни | Загроза | | - |
| | Підвищення рівня законодавчої стабільності | Можливість | + | |
| Екологія | Вимоги стосовно утилізації та вторинного використання | Загроза | | - |
| Науково-технічний прогрес | Поява нової технології виробництва у конкурентів | Загроза | | - |
| Демографія | Зменшення чисельності населення | Загроза | | - |
| Соціально-культурний фактор | Поява різноманітних масових релігійних течій | Можливість – якщо продукція господарства відповідає їхнім канонам; загроза – якщо ні | + (-) | - (+) |

Підприємство має відмінні риси економічних процесів виробництва сільськогосподарської продукції, які дають змогу визначати та створювати конкурентні переваги у світлі зовнішніх факторів, що впливають на її діяльність. Проаналізовано внутрішні чинники об'єкта дослідження для виявлення сильних і слабких сторін. Слабкі сторони стосуються аспектів, які вказують на сприйнятливість економіки до конкуренції.

Початковий етап передбачав формування індикаторів, які визначали сильні та слабкі сторони підприємства. Цей процес передбачав визначення п'яти ключових категорій: маркетинг, виробництво, фінанси, організація та персонал, які були необхідні для створення списку показників для

визначення конкуренції. На другому етапі було визначено релевантність кожного показника щодо діяльності. Згодом присвоєна вага (або ранг) кожному показнику, що базувалася на його важливості для цільового ринку. Позиції та ранги показників визначено шляхом експертних оцінок.

У таблиці подано огляд сфер впливу та показників економічної діяльності, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ця інформація представлена у таблиці 3.3, який висвітлює функціональні підсистеми та тенденції змін.

Таблиця 3.3

Сфери та показники у визначенні конкурентоспроможності підприємства

| Функціональні підсистеми | Показники | Тенденціям змін показника | Перевага | Слабкість |
|--------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|----------|-----------|
| Маркетинг | Знання ринку та споживачів | Добрі знання | + | |
| | Ринкова частка | Невелика частка | | - |
| | Імідж господарства | Позитивний імідж | + | |
| | Якість товару | Висока якість | + | |
| | Рівень інновацій | Низький рівень | | - |
| | Збутова діяльність | Висока ефективність | + | |
| | Рівень сервісу | Низький рівень | | - |
| | Системи просування | Висока ефективність | + | |
| Виробництво | Економія на масштабах виробництва | Невелика економія | | - |
| | Мобільність виробництва | Достатня | + | |
| | Матеріально-технічна забезпеченість | Низький рівень забезпеченості | | - |
| | Технологія | Застаріла технологія | | - |
| Фінанси | Наявність капіталу | Обігових коштів не вистачає | | - |
| | Загальні витрати | Низькі загальні витрати | + | |
| | Прибутковість | Високий рівень | + | |
| | Рентабельність | Господарство є рентабельним | + | |
| | Фінансова стабільність | Фінансово стабільне господарство | + | |
| Менеджмент | Організаційна структура управління | Ефективна | + | |
| | Ефективність менеджменту | Довгострокові перспективи | + | |
| Кадри | Рівень підготовки | Високий рівень | + | |
| | Стимулювання праці | Неефективне | | - |

Аналіз підприємства передбачав визначення сильних і слабких сторін, з першочерговою увагою до визначення конкурентних переваг. Ця перевага є ключовим показником для випередження конкурентів на цільовому ринку. Формування конкурентної переваги є надзвичайно важливим для загальної стратегії підприємства, оскільки гарантує вищий рівень зростання та прибутковості, ніж у середньоринкових.

Конкурентна перевага об'єкта дослідження стає більш виразною, коли вона досягає найважливішого ринкового показника. Підприємство може зберегти перевагу над конкурентами в кількох ключових сферах, таких як організаційні переваги, включаючи високий ступінь гнучкості, великий досвід, фінансову стабільність та ефективне управління. Крім того, він має функціональні переваги, які охоплюють різні економічні служби, такі як маркетинг, виробництво, фінанси та персонал. Крім того, він отримує вигоду від своїх відносин із зовнішніми бізнес-структурами.

Для підвищення продуктивності та ефективності підприємства ефективною стратегією буде інтеграція сучасної системи управління якістю. Однією з головних переваг управління якістю є його процесно-орієнтована методологія. Ця методологія є основою для впровадження системи управління якістю як складової комплексного стратегічного управління економікою. Використаний підхід визначає основні стратегії, які впливають із центральних економічних цілей (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані цілі і стратегія розвитку підприємства, 2023-2026 рр.

| Цілі | Стратегія |
|---|---|
| Підтримання завойованого сегменту ринку і розширення його обсягів за рахунок диверсифікації виробництва, підвищення якості продукції. | Впровадження менеджменту якості. Розширення маркетингової діяльності. Впровадження ефективних цінових стратегій. Впровадження інноваційних рішень і технологій |
| Оптимізація використання земельних ресурсів підприємства. | Застосування енергозберігаючих технологій. Повне завантаження виробничих потужностей Оптимізація посівних площ культур |
| Нарощення обсягів прибутку і ефективний його розподіл. | Залучення кредитних фінансових ресурсів на освоєння нових видів продукції Жорсткий контроль за станом дебіторської заборгованості і підвищення рівня поточної |

Необхідно визначити ключові стратегії розвитку досліджуваного підприємства, які будуть використовуватися в управлінні. Щоб забезпечити успіх цих стратегій, вкрай важливо враховувати умови, які створюють потенційні можливості для управління економікою. Важливою умовою є адаптивність внутрішньої поведінки суб'єктів агропромислового комплексу до зміни зовнішніх факторів. Що стосується формування організаційних структур управління, то воно повинно базуватися на поставлених економікою цілях з подальшою розробкою механізму їх досягнення.

Вирішальним елементом загальної стратегії підприємства є маркетингова стратегія конкуренції (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Маркетингові стратегії за різними типами господарських операцій підприємства, 2023-2026 рр.

| Тип | Тип продукту | Характеристика процесу | Ринкова стратегія |
|-----------------------|--|---|--|
| Виробництво продукції | Створення продукту відповідно до вимог замовника | Залучення спеціалістів широкого профілю та використання високотехнологічного обладнання. Акцентування уваги на якості, гнучкості та правильно організованому плануванні роботи | Реалізаційна здатність господарства, яка може змінюватись відповідно до побажань споживачів. Підвищення якості роботи та досягнення мінімальних термінів поставки |
| Реалізація | Надання якісного продукту | Використання інноваційних агротехнологій | Продаж продукції яка користуються попитом |
| Виробничий процес | Виробництво продукції відповідно до широких вимог потенційних споживачів | Залучення працівників, які мають певну спеціалізацію та використання спеціального обладнання. Акцентування уваги на ефективності та контролі витрат. Налагоджена система дистрибуції | Продаж продукції яка користуються попитом, плюс відповідність ціни та асортименту. Дослідження ринку є дуже важливим для забезпечення відповідності характеристик продукції вимогам ринку. |

Таким чином, різноманітність типологій стратегії діяльності підприємства можуть конкурувати за трьома основними характеристиками:

1) якість – показниками якості є відповідність характеристик продукту до вимог та зручність для використання замовником за призначенням;

2) ціна – відповідність вартості продукту можливостям реальних та потенційних клієнтів, а також, її прийнятність у порівнянні з якістю або іншими співвідношеннями «ціни та якості» подібної продукції;

3) наявність або можливість створення організацією продукції в межах прийняттого, конкурентно необхідного часу.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції, послуг; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу; підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації; удосконалення організації інноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних технологій; впровадження нових фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу.

Отже, ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства стає скорочення витрат, диференціація та системна інтеграція. Тому для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно сформулювати та реалізувати комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції та послуг. Розвиток конкурентного ринку потребує створення умов для підвищення рівня пропозиції якісних товарів і послуг, забезпечення прозорості ринку та розкриття інформації щодо цін і якості послуг. Це забезпечить споживачам можливість вільного вибору товарів і послуг, зробивши ціну і якість об'єктом конкуренції. Механізм «ціна-якість» сприятиме дослідженню попиту на різні товари та послуги та аналізу ступеня конкуренції для підвищення якості. Пропоновані товари та послуги знаходять найкращий баланс між їх ціною та якістю.

ВИСНОВКИ

На підставі вивчення забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства доцільно зробити висновки:

1. У ринковому середовищі конкурентоспроможність підприємства є життєво важливим аспектом. Це здатність підприємства адаптуватися до ринкової динаміки й утримувати лідируючі позиції протягом тривалого часу. Конкурентні ринки визначаються швидким зростанням споживчого попиту, що означає посилення конкуренції, посилення позицій конкурентів і скорочення циклів впровадження інноваційних технологій. Учасники таких ринків повинні стежити за своїми суперниками та приймати рішення, щоб подолати негативний вплив конкурентного тиску. Ця стабільність веде до стабільного розвитку та забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

2. Оцінюючи складові управління конкурентоспроможністю підприємства, стає очевидним, що сучасні суб'єкти господарювання, які працюють в умовах європейських ринкових відносин, потребують впровадження системного стратегічного управління конкурентоспроможністю як основного механізму забезпечення свого виживання. Це передбачає розробку стратегій і довгострокових планів, спрямованих на досягнення конкретних цілей і вирішення проблеми підтримки або підвищення конкурентоспроможності з використанням обмежених ресурсів у різних ринкових сценаріях. Щоб досягти цієї мети, підприємства повинні зосередитися на різних аспектах, таких як забезпечення якості, збереження ресурсів, дослідницька інфраструктура як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринків. Крім того, вони повинні виконувати загальні функції управління, включаючи стратегічний маркетинг, організацію процесів, планування, облік і контроль, а також управління та стимулювання всіх етапів життєвого циклу управління.

3. Щоб підтримувати сильне відчуття конкурентоспроможності, підприємство повинне переконатися, що всі ресурси використовуються більш

ефективно та прибутково, ніж її конкуренти на ринку. Ця стратегія дозволяє бізнес-організаціям утримувати міцну позицію на ринку товарів і послуг, гарантуючи стабільний споживчий попит на їх продукцію.

4. Щоб підвищити конкурентоспроможність бізнесу, можна застосувати кілька основних підходів. До них відносяться виведення на ринок нових продуктів, зниження вартості товарів або послуг, проведення широких рекламних кампаній, розширення кількості торгових представників, впровадження інноваційних ідей. Керівництво підприємства має бути пильним у відстеженні економічних тенденцій і бути готовим відповідно коригувати свою політику щодо виробництва та збуту.

5. Формування та реалізація стратегії ресурсозбереження об'єктів господарювання є ключовим фактором досягнення довгострокової ефективності та сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Це, у поєднанні з постійною необхідністю покращувати конкурентоспроможність продукції, є рушійною силою цих цілей.

6. Є кілька методів, які можна використовувати для підвищення конкурентоспроможності. Сюди входить проведення всебічного дослідження потреб споживачів і аналіз підприємств-конкурентів, забезпечення точності та високої якості рекламної політики, розробка нових продуктів і підвищення їх якості, виявлення та підкреслення переваг продукції порівняно з конкурентами, визнання сильних сторін та слабких сторін подібних продуктів і використання цієї інформації в повсякденній діяльності, модернізації машин і обладнання, регулярному моніторингу вартості товарів, покращенні якості послуг і обслуговування, диверсифікації готової продукції та збільшенні популярності наших продуктів серед впливових осіб.

7. Водночас керівництво підприємства повинно вміти прослідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути диверсифікація виробництва, вихід на нові ринки, зміна товарної політики, створення спільних виробництв, впровадження нових технологій, модернізація форм збуту продукції.

