

**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

20 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Гармаш Ростислав Романович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Марина КОВАЛЕНКО

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	29
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренція є важливим процесом у ринковій економіці та ефективним механізмом розвитку суспільного виробництва. Оскільки конкуренція між підприємствами посилюється, проблема полягає в тому, щоб підтримувати та покращувати корпоративну конкурентоспроможність. Все більше суб'єктів господарювання націлені на перемогу в конкурентній боротьбі та досягнення своїх цілей і постійно працюють над впровадженням ефективних конкурентних стратегій розвитку, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Значний доробок у дослідженні питань конкурентоспроможності підприємства здійснено як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. До їх числа відносяться: А. Виноградарська, В. Гайдук, О. Гавриш, І. Кадирус, В. Костриченко, Н. Педченко, Б. Погрішук, П. Саблук, І. Яценко та багато інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційного дослідження є аналіз фактичного рівня управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, та на його основі опрацювання заходів щодо підвищення рівня його функціонування. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- розглянути теоретичні засади управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання;
- виявити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства АПК;
- оцінити рівень господарювання аграрного підприємства;
- рекомендувати заходи щодо удосконалення управління

конкурентоспроможністю на рівні окремого підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є методи та механізми управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань на різних етапах роботи застосовувались методи та прийоми дослідження: графічний; абстрактно-логічний; монографічний; економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою є законодавство України, дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених, періодичні видання, річні звіти, баланс й статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані суб'єктами господарювання при формуванні шляхів удосконалення забезпечення їх конкурентоспроможності.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Складові стратегічних змін в управлінні підприємством», «Особливості управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій, 2024 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 40 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань. Робота містить 7 таблиць, 4 рисунки та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ринкові відносини є домінуючими в сучасному економічному просторі та диктують сьогодишню економічну реальність. Ринки є фундаментальними утвореннями, що визначають характер соціально-економічних, правових і політичних відносин у сучасному світі. Тому основним напрямком наукових досліджень провідних вчених було вивчення ринку, тобто його основних законів і принципів, які мають велике значення для формування сучасних методів і принципів управління організаціями в умовах посилення тенденцій глобалізації.

Еволюція конкурентної економічної теорії характеризується зміною поглядів від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства, демонструючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств на ефективність конкуренції (додаток Б).

У цих ситуаціях ефективність підприємств визначається його конкурентоспроможністю на ринку. Тому процес управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є визначальним фактором його успіху. Останніми роками більшість експертів з питань розвитку відзначають наявність стійкої тенденції до посилення конкуренції між суб'єктами ринку та підвищення вимог до економічної поведінки підприємств. Для подальшого збереження зазначених тенденцій необхідно підвищити ефективність виробництва та забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

Проте, в сучасних умовах постійних змін, багатовекторних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств, коливань попиту та пропозиції, дефіциту ресурсів, негативних наслідків економічних кризових явищ, проблем збереження конкурентоспроможності тощо функціонування бізнес-підприємства є актуальним. Тому розробка ефективних алгоритмів

управління конкурентоспроможністю підприємства є пріоритетною.

Як показує практика, багато вітчизняних господарюючих суб'єктів не готові до активної конкуренції, виявлення та отримання конкурентних переваг. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських, організаційних та економічних механізмів, які дозволяють підприємствам реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [9, с. 23].

Зрозуміло, що конкурентоспроможність як економічна категорія є пріоритетною для систем господарювання, а сучасні динамічні зміни характеризуються швидким переходом від адміністративних до ринкових методів регулювання, відповідним розвитком конкуренції на підприємствах та формуванням висококонкурентоспроможних організацій [13; 14; 16, с. 84].

Поняття конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є складним питанням, яке може мати різні трактування. Загалом конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства можна трактувати як його порівняльну перевагу порівняно з іншими аналогічними підприємствами галузі як усередині країни, так і за її межами [15, с. 123].

З точки зору конкуренції, зрозуміло, що конкурентоспроможність є фундаментальною характеристикою будь-якого бізнесу. Вона визначає рівень життєздатності в сучасних умовах і результати таких видів діяльності, як виробництво, організація, збут тощо.

Динамічність конкурентних переваг потребує розробки комплексних заходів та систематичного моніторингу тенденцій розвитку щодо підтримки та розвитку наявних конкурентних переваг підприємств та формування нових конкурентних переваг відповідно до вимог ринку

Конкуренція зосереджує увагу керівництва підприємства на таких аспектах, як безперервний моніторинг попиту та пропозиції, витрати ресурсів, зниження собівартості продукції, підвищення якості продукції та послуг, що продаються на ринку, підвищення конкурентоспроможності тощо [10, с. 60].

Таким чином, конкуренція є специфічним процесом реакції на нові сили

та способом досягнення нового балансу, сутністю якого є змагання за конкурентну перевагу (рис. 1.1).

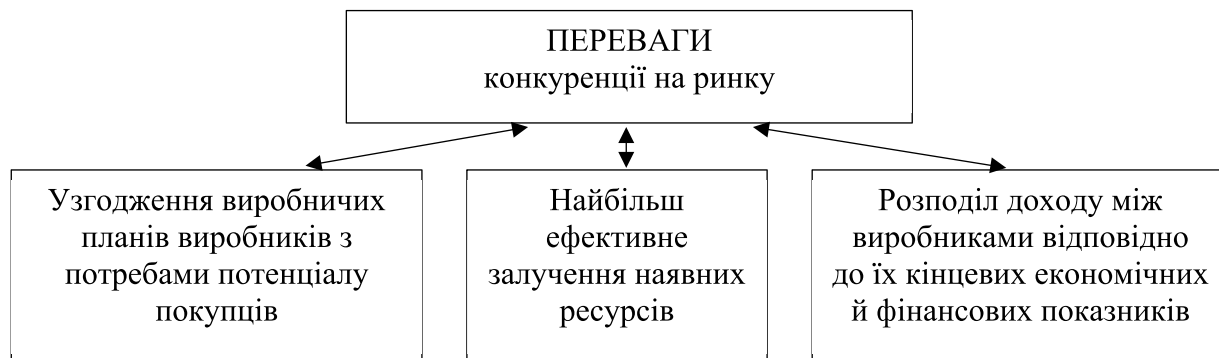


Рис. 1.1. Переваги конкуренції на ринку [37, с. 86]

Отже, «конкурентоспроможність підприємства» – це життєздатність підприємства, результат його виробничо-збутової діяльності за певних динамічних умов [35, с. 18].

Науковий доробок вітчизняних та зарубіжних вчених доводить слушність їхніх думок щодо конкурентоспроможності бізнесу в цілому, складності та багатоаспектності проблем конкуренції.

Відповідно дослідники розвинули погляд, що конкуренція – це наявність на ринку кількох покупців і продавців і водночас можливість для покупців і продавців вільно входити на ринок і виходити з нього [17, с. 319; 36, с. 119].

Експерти відзначають нову рису природи сучасної конкуренції, підкреслюючи, що мова йде вже не про окремі товари, які можна протиставити іншим, а насамперед про «ефективність проти неефективності» тощо [28; 37, с. 86].

Водночас, дослідник вважає, що в умовах розвиненого товарного виробництва конкуренція є суттєвим явищем, яке викликає у господарств прагнення збільшити прибуток за рахунок підвищення продуктивності праці, збільшення масштабів виробництва, вдосконалення форм організації виробничих процесів тощо [38, с. 270].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність

виробляти і продавати продукцію (послуги), привабливішу за ціною і нецінною якістю, ніж у конкурентів. У цьому контексті це означає, що якість і ціна продукції, яку виробляють сільськогосподарські підприємства, будуть більш привабливими для вітчизняного та іноземного покупця, ніж продукція інших виробників [37, с. 87].

Розглянемо структуру поняття конкурентоспроможності підприємства за допомогою наступного рис. 1.2.

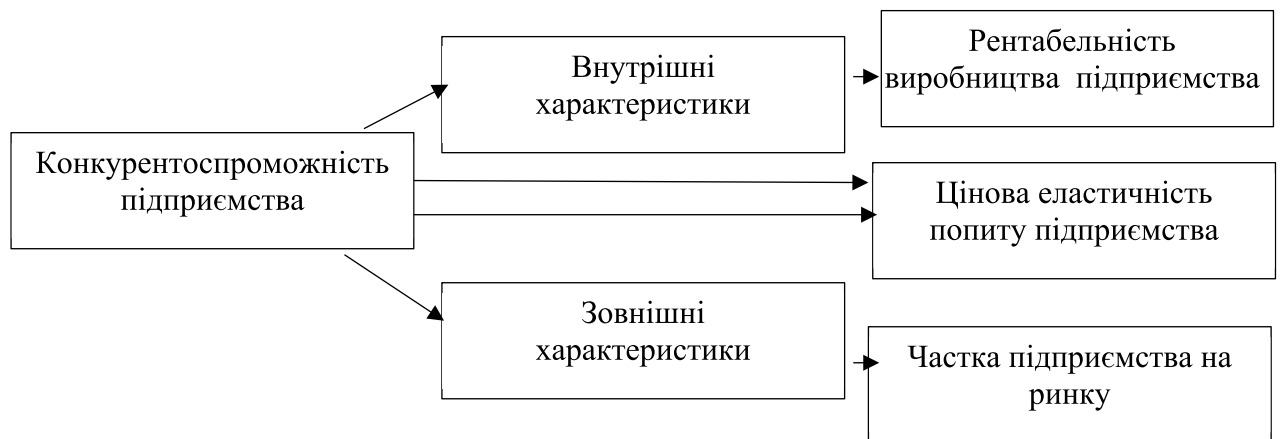


Рис. 1.2. Структура поняття «конкурентоспроможність підприємства» [10, с. 60; 33, с. 224]

Акцентуємо увагу на тому, що існує два класичних підходи до реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю: формалізований (жорсткий) і недетермінований (гнучкий) підходи.

Сучасні умови свідчать про використання формалізованих правил і процедур гнучкої системи стратегічного планування, що характеризується раціональною поведінкою виконавців. Таким чином, такий підхід збільшує здатність керівництва адаптувати компоненти плану до умов ринку, що швидко змінюються.

Однак деякі умови виправдовують використання суворого підходу. Наприклад, підприємство знаходиться на стадії становлення, не має достатнього досвіду стратегічного планування, не має стабільності в збуті

продукції, має команду спеціалістів [35, с. 17].

Безперечно, конкуренція має місце в найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним із найпопулярніших визначень конкуренції є її аспект боротьби, тобто змагання за найкращі результати в окремій сфері [6, с. 110].

Деталі функціонування сільськогосподарських підприємств (залежність від природно-кліматичних умов, тривалість виробничих процесів, сезонність виробництва, нерухомість виробничих ресурсів тощо) формують певні умови для застосування гнучких систем. Здатність застосовувати сценарний підхід до планування. В основі цього методу лежить твердження, що якщо неможливо з упевненістю передбачити майбутнє, то можемо принаймні розглянути різноманітні варіанти та визначити з них найбільш імовірний [2; 15, с. 121].

Продукція, яку виробляють українські аграрії, є конкурентоспроможною на аграрному ринку, а її частка у світовому виробництві стратегічно важливих видів продукції зростає з кожним роком. Виходячи з цього, стратегічний розвиток є основою побудови дієвої та ефективної системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Отже, без сталої конкурентної переваги підприємств неможливо досягти конкурентоспроможності продукції на регіональних і міжнародних ринках, а також розвитку аграрного сектору в самій Україні [16, с. 87].

Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України є ключовим стратегічним питанням. При цьому необхідно враховувати стрімке зростання його частки у валовому внутрішньому продукті (ВВП) країни, формування дохідної частини державного бюджету та його експортний потенціал [17, с. 169].

Це питання є актуальним, оскільки аграрний комплекс відіграє важливу роль у розвитку всієї економіки України, тому забезпечення ефективності його функціонування є одним із головних завдань.

Нині сільськогосподарські підприємства з потужним потенціалом не

можуть їх ефективно реалізувати через низку проблем, серед яких брак управлінських навичок та вміння вищого керівництва грамотно використовувати зміни зовнішнього середовища, а також збитковість діяльності. Сам АПК є вразливим і характеризується недостатнім рівнем конкурентоспроможності [22, с. 13].

Від ефективного функціонування українського АПК та його галузей залежить розвиток економіки України. Зокрема, конкурентоспроможність є важливим фактором, що забезпечує сталий розвиток галузей і окремих господарюючих суб'єктів. Нині питання посилення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є особливо актуальним [20, с. 45].

Специфіка конкуренції зумовлена низкою специфічних факторів, насамперед тим, що земля є одночасно об'єктом і знаряддям виробництва. Оскільки існують різні типи ведення сільського господарства, існують різні види конкуренції, серед яких домінує нецінова конкуренція.

Наукові дослідження свідчать про різний характер поняття «конкурентна стратегія». Зокрема, дослідники аналізують конкурентну стратегію як специфічний тип організаційної стратегії, яка відповідає на запитання: «Як організації конкурувати на цільовому ринку, щоб протистояти конкурентному тиску та виграти конкуренцію?» [2; 10, с. 64].

Водночас, деякі вчені визначають це поняття як «... розроблену програму дій щодо адаптації підприємства до змін або досягнення певної конкурентної позиції на ринку» [7; 16, с. 83].

З іншого боку, науковець аналізує конкурентну стратегію як план дій організації для успіху в конкуренції на конкретному ринку [38, с. 270]. З іншого боку, конкурентні стратегії – це стратегії, які зосереджені на діях, спрямованих на забезпечення успішного функціонування.

Тому важливо відзначити, що багато експертів визначають конкурентну стратегію як низку управлінських рішень, спрямованих на формування та зміцнення конкурентних позицій компанії у своїй галузі в довгостроковій перспективі.

Можна сказати, що підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності вимагає не лише безперервних зусиль, а й виважених і зважених дій стратегічного характеру. Слід зазначити, що відносність конкурентоспроможності зустрічається в абсолютно неконкурентоспроможних організаціях на різних ринках.

На різке зниження конкурентоспроможності та ефективності підприємств впливає сукупність зовнішніх факторів: політична нестабільність, сильна зовнішня конкуренція виробників сільськогосподарської продукції, відсутність належної державної підтримки вітчизняних виробників продукції, зниження продуктивності сільського господарства. Попит на продукцію зумовлений низькою платоспроможністю населення та іншими складовими і внутрішніми факторами [31, с. 213].

Дослідимо класифікацію типів конкурентних переваг за допомогою даних табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація типів конкурентних переваг [5, с. 251; 25, с. 169; 26]

Конкурентна позиція на внутрішньогалузевому ринковому сегменті					
мінімальна			максимальна		
Вартісні параметри	низький рівень	фіксовано низькі витрати	низькі витрати	низький рівень (непривабливі)	Якісні параметри
		фіксоване поєднання диференціації та низьких витрати	поєднання диференціації та низьких	високий рівень (привабливі)	
	високий рівень (непривабливі)	відсутність переваг	відсутність переваг	низький рівень (непривабливі)	
		фіксована диференціація	диференціація	високий рівень (привабливі)	

Як показує практика, багато вітчизняних підприємств не готові до активної конкуренції, виявлення та отримання конкурентних переваг. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських, організаційних та економічних механізмів, які дозволяють підприємствам

реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Відтак, розвиток економіки України залежить від вирішення широкого кола взаємозалежних техніко-економічних, організаційних і соціальних проблем, серед яких можна виділити проблему оцінки та формування конкурентоспроможності українських підприємств [17, с. 220].

Важливо зазначити, що сутність конкурентоспроможності підприємства в широкому розумінні полягає в здатності підприємства досягати поставлених цілей в умовах активної діяльності конкурентів протягом певного часу. Таким чином, конкурентна стратегія – це специфічна система, яка формує стійкі цілі підприємства за допомогою відповідних засобів і планів їх досягнення [3, с. 100; 4].

Отож, ринкова система в сучасних умовах продовжує функціонувати і динамічно розвиватися до моменту відтворення конкурентних умов і відповідних конкурентних відносин. Тому в той момент, коли зникає принцип конкуренції, усталена ринкова економіка перестає існувати. Відтак, щоб підприємства були успішними в сучасній економіці, їм необхідно детально планувати свій ефективний розвиток і мати інформацію про перспективи, можливості, якість, кон'юнктуру ринку та позицію конкурентів тощо.

У сучасних умовах підприємства створюють корпоративні системи управління, засновані на принципах сталого розвитку, і спрямовують свою діяльність на підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення фінансової стійкості, забезпечення ефективного функціонування на ринку та зниження матеріаломісткості продукції, що виробляється. Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох факторів різної природи, характеру та ступеня поведінки. Це потребує детального збору, узагальнення, систематизації та аналізу.

Проблема збереження стабільності та конкурентоспроможності бізнесу постає перед кожним підприємством в умовах постійних змін кон'юнктури ринку, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, коливань попиту та пропозиції, дефіциту ресурсів, негативного впливу

економічних кризових явищ. підприємець. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплекс дій, спрямованих на систематичне підвищення цінових і якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами. Основними зовнішніми факторами, які безпосередньо впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності, є такі: зміна споживчих переваг у бік економії; зростання цін на ресурси; незавершеність правових механізмів управління; порушення функціонування ринку праці [1].

Саме механізм управління конкурентоспроможністю мають бути чітко структурованими та визначеними. Ця умова досягається за допомогою економічних, соціальних, психологічних та адміністративних методів. На основі цього будується алгоритм управління конкурентоспроможністю агроформування.

На першому етапі необхідно провести діагностику зовнішнього конкурентного середовища на основі методу п'яти конкурентних сил М. Портера. Другий етап – розробка концепцій управління конкурентоспроможністю, яка спрямована на розробку чітких стратегічних та оперативних заходів. На цьому етапі доцільно використовувати методи маркетингу: маркетингові дослідження, маркетингову стратегію, сегментацію ринку, використання маркетингових комплексів у діяльності підприємства, координацію діяльності підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності [18, с. 100; 26].

Третій етап передбачає реалізацію цих заходів та оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку. І вже на завершальному етапі за попередніми результатами вживаються необхідні заходи для підвищення рівня конкурентоспроможності. Використання цього алгоритму може дати агроформуванню значну конкурентну перевагу на ринку навіть у період економічної нестабільності.

Відтак, пропонується розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства як узагальнене та комплексне поняття, що формується під впливом різноманітних факторів, що впливають на всі сфери управління підприємством. Це комплексний процес управління, спрямований на створення конкурентної переваги в сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стабільності тощо.

Сьогодні вітчизняні агроформування ставлять основними завданнями своєї діяльності: отримання максимального прибутку; збільшення частки ринку та продажів; відповідати потребам, які існують сьогодні на ринку. Досягнення кожної зазначеної мети супроводжується зміцненням позицій бізнесу на ринку, тобто підвищенням його конкурентоспроможності [8, с. 9].

Проте сьогодні постійні зміни ринкової ситуації, коливання попиту та пропозиції, а також негативний вплив економічної кризи, повномасштабне вторгнення створюють проблему збереження сталості та конкурентоспроможності підприємницької діяльності в багатьох країнах світу, особливо України.

Отож, в умовах зростання економічної нестабільності підприємствам необхідно проводити систематичний моніторинг та аналіз стану ринкового середовища, що дозволить їм на ранніх стадіях виробити відповідні моделі поведінки, максимально ефективно адаптуватися до нових умов функціонування та зберегти свої позиції на ринку. ринку. Відповідно, особливої актуальності набуває необхідність створення ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств у нестабільних ситуаціях.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Проаналізуємо детальніше функціонування підприємство агропродовольчої сфери, умови діяльності якого схожі з умовами інших господарств області.

У сучасних умовах забезпечення можливості впливу на ринкову кон'юнктуру шляхом збереження або розширення конкурентних позицій на цільовому ринку, надання високоякісної продукції чи послуг, задоволення специфічних потреб споживачів та забезпечення ефективності є управління конкурентоспроможністю.

Відтак, розглянемо детальніше умови господарювання агроформування, яке займається виробництвом і реалізацією продукції рослинництва й тваринництва та наданням послуг у сільському господарстві. Агropідприємство, що займається вирощуванням зернових культур, бобових культур, насінням олійних культур, у тваринництві – розведенням овець, бджолярством, переробкою, пакуванням, торгівлею, послугами автопарку і тракторного парку працівникам підприємствам і місцевим жителям тощо.

Сільське господарство є однією з галузей економіки України, де використання земельних ресурсів як засобу виробництва є одним із визначальних факторів розвитку України. Водночас земельні ресурси як природний продукт є основою сільськогосподарської екосистеми, а як природний ресурс земля має компоненти, які використовуються або можуть бути використані для здійснення сільськогосподарської діяльності.

Склад угідь характеризується процентними співвідношеннями і структурами, які свідчать про динаміку змін. Розглянемо динаміку земельних ресурсів підприємства агропродовольчої сфери за досліджуваний період

(табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2021–2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа, га	1190	1190	1120	94,1
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068	1068	1045,9	97,9
з них: рілля	1057,3	1057,3	1036,5	98,0
питома вага, %	99	99	99,1	100,1
пасовища	10,7	10,7	9,4	88,1
питома вага, %	1	1	0,9	90,0

Аналіз даних табл. 2.1 показують, що площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, зменшилась у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. на 22,1 га, що обумовлено зменшенням площі ріллі до 1036,5 га і пов'язано із зниженням кількості орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зменшилася на 1,3 га або 11,9 % відповідно.

За сучасних умов трудові ресурси підприємства представлені людьми зі свідомістю, волею, економічними та соціальними потребами і тому повинні враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси соціальних класів людей.

Залучення персоналу у підприємстві відповідає його цілям, одночасно, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю.

Аналізоване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва, тваринництва. Основний вид економічної діяльності є вирощування зернових культур, бобових культур та насіння олійних культур. Проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства, станом на 2023 р. у підприємстві працює 44 особи (табл. 2.2).

Дані табл. 2.2 свідчать, що за останні 3 роки кількість працівників збільшилася на 3 особи або 7,3 % в тому числі у рослинництві – збільшилася на 3 особи (8,3 %).

Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському

господарстві складає 95,5 % середньорічної кількості працівників.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2021–2023 рр., осіб

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+, -)	%
Середньорічна кількість працівників	41	45	44	+3	107,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	39	43	42	+3	107,7
у т. ч. в рослинництві	36	40	39	+3	108,3
тваринництві	3	3	3	0	0,0
Матеріальні витрати, тис. грн	24967,0	31149,0	32110,0	+7143,0	128,6
Витрати на оплату праці, тис. грн	6649,0	7887,0	8373,0	+1724,0	125,9
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	162,171	175,267	190,295	+28,125	117,3
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	26,6	25,3	26,1	-0,6	-

Проте найбільшою проблемою сільськогосподарських підприємств є низький рівень виробничого потенціалу та наявних виробничих потужностей для виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції. Рішення пов'язане з необхідністю заміни частин старих основних засобів. Діяльність підприємства нерозривно пов'язана з наявністю та використанням основних засобів, які повинні характеризуватися відповідною організацією та структурою виробничого процесу. З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання необхідного прибутку необхідно проводити постійний аналіз ефективності використання основних фондів та вивчати фактори, що впливають на ці зміни.

Аграрне підприємство повністю забезпечено як основними, так і оборотними засобами для ведення господарської діяльності (табл. 2.3), ефективність використання яких за 2021-2023 рр. зростає. Аналіз доводить, що протягом досліджуваного періоду зменшилися показники: фондоозброєності

– на 17,2 тис. грн (2,4 %), забезпеченості основних засобів оборотними коштами – на 0,24 грн (13,3 %), показники фондомісткості – на 0,08 грн (12,9 %); зросли показники: фондовіддача – на 0,23 грн (14,8 %).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2021–2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+, –)	%
Вартість основних засобів, тис. грн	16371,0	20346,0	19853,0	+3482,0	121,27
Залишки оборотних засобів, тис. грн	29512,0	30617,0	30915,0	+1403,0	104,75
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	719,8	680,4	702,6	-17,2	97,61
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	1,8	1,5	1,56	-0,24	86,67
Фондовіддача, грн	1,56	1,30	1,79	0,23	114,74
Фондомісткість, грн	0,64	0,77	0,56	-0,08	87,50
Одержано на 100 грн. вартості основних засобів, грн товарної продукції	156,0	130,0	179,0	+23,0	114,74
операційного прибутку	58,0	10,0	19,0	-39,0	32,8

Позитивним стало збільшення товарної продукції на 23 грн (14,8 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів, при цьому операційний прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на 39 грн (66,8 %).

Згідно із коефіцієнтом спеціалізації, що дорівнює – 0,538, підприємство має багатогалузевий рівень спеціалізації (боби сої, зернові, соняшник, насіння ріпаку). На діяльність підприємства впливають велика кількість факторів, що підвищують ризик діяльності, ступінь невизначеності в майбутніх умовах роботи підприємства, основний з яких це війна і, відповідно, зменшення логістичних можливостей. Особливе значення у зв'язку з цим набуває виробничо–комерційна діяльність підприємства.

Для вирішення проблеми підвищення економічної ефективності сільськогосподарських підприємств, що виробляють переважно сільськогосподарську продукцію, необхідно здійснювати заходи, спрямовані

на зниження витрат і підвищення економічних показників. Розглянемо результати виробничо–комерційної діяльності підприємства (табл. 2.4 та рис. 2.1).

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2021–2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+, –)	%
Чистий дохід, тис. грн	25557,0	26400,0	35579,0	+10022,0	139,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	623,3	586,7	808,6	+185,3	129,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12800,0	22283,0	30201,0	+17401,0	235,9
Операційний прибуток, тис. грн	9482,0	2009,0	3817,0	-5665,0	40,3
Чистий прибуток, тис. грн	8414,0	135,0	135,0	-8279,0	1,6
Поточні зобов'язання, тис. грн	14480,0	19288,0	19361,0	+4881,0	133,7
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,038	1,587	1,597	-0,441	78,4
Власний капітал, тис. грн	31318,0	31453,0	31588,0	+270,0	100,9
Сума пасивів, тис. грн	47302,0	51247,0	50949,0	+3647,0	107,7
Коефіцієнт автономії	0,662	0,614	0,62	-0,042	93,7
Рівень рентабельності, %	74,1	9,0	12,6	-61,5	-
Норма прибутку, %	51,4	0,7	0,7	-50,7	-

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що в порівнянні з 2021 р. в 2023 р. чистий дохід збільшилося на 10022,0 тис. грн (39,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 185,3 тис. грн (29,7 %).

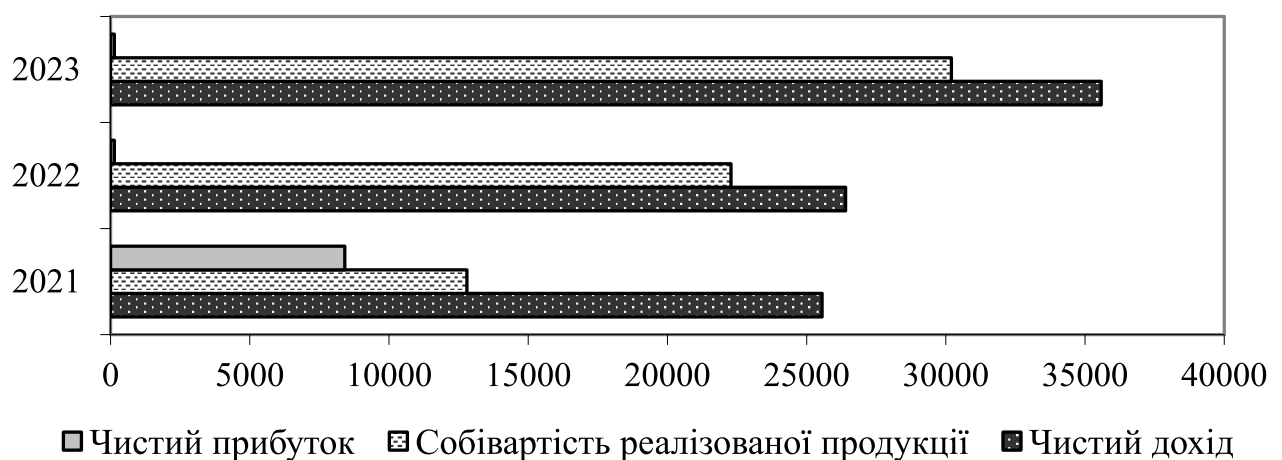


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, собівартості та чистого прибутку підприємства, 2021-2023 рр., тис. грн

Чистий прибуток зменшився на 8279,0 тис. грн (на 98,4 %). Рівень рентабельності зменшився на 61,5 % та у 2023 р. становив 12,6 %, а норма прибутку – на 50,7 % та у 2022 р. становила 0,7 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність в підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність суттєво зменшилася.

Система конкурентних переваг і забезпечення стійких конкурентних позицій для сучасних аграрних організацій реалізується завдяки стратегії, яка вказує на спільні цілі та шляхи їх досягнення.

Тому можна стверджувати, що ознакою конкурентної переваги є безперервність впливу, процес, який забезпечує конкуренцію. Тому проводиться оцінка економічної конкурентоспроможності з метою подальшого визначення напрямків удосконалення формування стратегії розвитку агроформування в майбутньому.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Забезпечення конкурентних переваг в умовах ринкової економіки є основою організаційної діяльності. Створення стратегії є одним із найважливіших і ефективних способів підвищення конкурентоспроможності агроформування. Сьогодні необхідним є розвиток конкурентних відносин у всій сфері сільськогосподарського виробництва та забезпечення конкурентоспроможності підприємства як структурних одиниць через низку об'єктивних факторів. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства визначається інтенсивним проявом ресурсного потенціалу, спрямованістю та диверсифікацією виробництва, частотою та ефективністю використання новітніх технологій, організацією, управлінням та обсягом реалізації продукції.

Головна мета управління конкурентоспроможністю можна відзначити забезпечення умов успішного функціонування агроформування у

конкурентному середовищі й створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому. При цьому, суб'єктом управління виступає директор, який приймає участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері формування та забезпечення конкурентоспроможністю підприємства, а предметом – виступає процес формування та розвитку конкурентоспроможності агроформування.

Управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкту виступає пріоритетним напрямом діяльності організаційного менеджменту, оскільки обумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку. На основі цього можна стверджувати, що даний процес передбачає обов'язкове виконання загальновідомих управлінських функцій.

У свою чергу, аналіз ефективності господарської діяльності і виявлення тенденцій їх зміни дають можливість оцінити перспективи формування конкурентних переваг суб'єкту підприємницької діяльності та виявити проблеми, що перешкоджають цьому.

Саме тому, управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності агроформування (додаток В).

Отже, метою управління конкурентоспроможністю агроформування є забезпечення життєздатності й сталого функціонування у економічних, політичних, соціальних та інших змін зовнішнього середовища.

З огляду на часові проміжки досягнення цілей господарюючого суб'єкту, управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати в контексті оперативного (формування конкурентоспроможності продукції), тактичного (забезпечення належного фінансово-економічного стану) та стратегічного (створення інвестиційно-інноваційної привабливості) рівнів.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю агроформування є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення

життєздатності суб'єкта економічної конкуренції. Таким чином, об'єктом управління конкурентоспроможністю стає не лише продукція, а фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура господарства.

Наразі, оцінку конкурентоспроможності агропідприємства проведемо шляхом виявлення його конкурентних переваг, що досягається за допомогою конкурентного аналізу.

Конкурентний аналіз виконують трьома етапами:

моніторинг чинників конкурентного середовища й оцінка привабливості ринку;

дослідження конкурентів;

оцінка конкурентоспроможності підприємства і виявлення його конкурентних переваг.

Відповідно до шкали експертних оцінок, до якої входить: ринкова частка, обсяг продажу, балансовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, рівень витрат, товарообіг, продуктивність праці, ресурсовіддача, коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів, за кожним кількісним показником визначають відповідну суму балів. Якісні показники також оцінюють експерти (керівництво агроформування). Якісними показниками є: широта асортименту, адаптованість каналів збуту, додаткові послуги, якість обслуговування, упаковка, рівень сервісу, імідж підприємства.

Після аналізу сильних і слабких сторін визначимо конкурентні переваги агроформування. Виділяють три основні конкурентні переваги: організаційні; функціональні; основані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем. До організаційних переваг належать: досвід маркетингової діяльності; організаційна структура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами. До того ж, функціональні переваги охоплюють показники діяльності й функцій

маркетингу: знання споживачів, їх запитів і переваг у розділі цільових ринків (сегментів); конкурентоспроможність продукції, ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика.

Очевидно, що переваг, заснованих на відносинах із зовнішнім середовищем, можна досягти, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії із чинниками як макросередовища (політичними, організаційними, економічними структурами, соціальними органами), так і чинниками мікросередовища безпосереднього оточення (споживачами, постачальниками, маркетинговими посередниками, всілякими контактами аудиторіями і подібне).

Для визначення рівня конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкту господарювання по відношенню до підприємств-конкурентів, розраховують відносний рівень конкурентоспроможності підприємства за формулою:

$$ВРК = \frac{\Delta \sum n}{\sum \delta} \times 100, \quad (2.1)$$

де ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності;

$\sum \delta$ – сума зважених оцінок за всіма показникам базового підприємства;

$\sum n$ – сума зважених оцінок за всіма показникам n-ного підприємства.

$$\Delta \sum n = \sum \delta - \sum n, \quad (2.2)$$

При аналізі отриманих результатів, запропонована оціночна шкала в залежності від величини показника:

0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50 % – середній рівень конкурентоспроможності;

51 % і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

На сьогодні важливими показниками оцінки конкурентоспроможності досліджуваного агропідприємства є фінансові результати його діяльності. Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності

підприємства дозволяють характеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Але, як відмічають дослідники, не існує єдиних стандартів оцінки і єдиної методики.

На першому етапі даного аналізу робиться вибір базового підприємства, в даному випадку ним буде агроформування та виявлення основних його конкурентів: підприємство-конкурент 1 та підприємство-конкурент 2, які також займаються виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва.

У додатку Д зазначаємо дані, необхідні для проведення вище описаного аналізу.

Проаналізувавши дані додатку Д та провівши розрахунок відносного рівня конкурентоспроможності, можемо зробити відповідний висновок. Так, високий рівень конкуренції спостерігається між базовим підприємством та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 103 та 130 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів).

Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності агроформування з основними конкурентами, дає можливість не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а і виявити основні недоліки. Разом з тим, у ході проведення конкурентного аналізу було виявлено основні недоліки, що стоять на перешкоді до забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності суб'єкту господарювання – це, в першу чергу, відсутність досвіду маркетингової діяльності (у даному підприємстві за маркетингову діяльність відповідає директор).

Відповідно, цьому слідує низька адаптованість каналів збуту та й сама ефективність збутової політики, низька гнучкість політики цін, конкурентоспроможність продукції, імідж підприємства в цілому.

Сума зважених оцінок підприємство-конкурент 1 становить лише 66 бали. Низький рівень ринкової частки, рентабельності виробництва, іміджу підприємства взагалі можна пояснити відсутністю як організаційної структури управління маркетингом, так і взагалі наявності маркетингового відділу та

врахування маркетингової інформації у процесі управління підприємством. Вибір ефективної стратегії розвитку та врахування основних недоліків, виявлених в ході аналізу, забезпечить даному господарству конкурентний статус на найближчу перспективу.

Враховуючи проведені аналітичні дослідження, специфіку галузі й цільового споживача, конкурентне положення господарства можна змалювати, застосувавши бальний метод оцінки. Загальне правило: підприємство повинне нагромаджувати свої конкурентні сильні сторони і захищати свої конкурентні слабкості. Воно повинно будувати стратегію на своїх сильних сторонах і реалізовувати заходи із стабілізації ситуації із слабкостями. У той же самий час рейтинг сильних сторін конкурентів показує, звідки можна чекати їх атак і, навпаки, де вони слабкіші. Якщо господарство має важливі конкурентні сильні сторони там, де суперники відносно слабкі, то можна застосувати дії з експлуатації цієї обставини.

Таким чином, базове підприємство займає другу позицію серед обраних господарств району. Поступаючись якістю продукції та іміджем, виробничими потужностями, реалізацією продукції, у тому числі, застосуванням маркетингових інструментів, фінансовими ресурсами перед підприємством-конкурентом 2 (62 бали). Базове досліджуване підприємство поступається підприємство-конкурент 2 по позиції щодо здатності конкурувати за ціною продукції.

Отож, проаналізувавши діяльність суб'єкта підприємницької діяльності можна запропонувати наступні організаційно-економічні заходи щодо забезпечення і підвищення його конкурентоспроможності:

- основою вибору довгострокової стратегії розвитку мають бути: впровадження передових технологій, мінімізація та диверсифікація витрат по всьому технологічному циклу виробництва, розширення зони стратегічного управління;

- обов'язкове застосування алгоритмів у процесі адаптації до динамічних умов управління підприємством формує систему управління для

забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- підтримання політики відкритого спілкування зі співробітниками, партнерами, споживачами та постачальниками;

- удосконалення механізмів мотивації праці та підзвітності для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та підприємства.

Ми робимо висновок, що досліджуване агроформування здатне успішно конкурувати на ринках. Зрозуміло, що управління забезпеченням конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва є складною системою, спрямованою на пошук стратегії розвитку для збільшення можливостей, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку в економічній ситуації. Нами з'ясовано, що факторами, які визначають конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства, є частка ринку, ресурси, доступ до каналів збуту, якість продукції та якість обслуговування.

Насправді сучасним підприємствам, у тому числі і досліджуваному агроформуванню, доводиться працювати в нестабільному, а часом і непередбачуваному зовнішньому середовищі, що вимагає наполегливої праці та зусиль власників і менеджерів. Окрім ресурсів, хоча б на середньострокову перспективу необхідно планувати діяльність, інакше її неможливо буде підтримувати на необхідному рівні. Це може посилити конкурентоспроможність агроформування та покращити його позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап економічного розвитку АПК України характеризується жорсткою конкуренцією на всіх без винятку ринках, що робить питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств першочерговим. У цих умовах виживання та успішний розвиток аграрного підприємства, яке переживає період змін та адаптації до нових економічних умов, можливе лише в умовах високої конкурентоспроможності.

Дослідження особливостей функціонування підприємства, проведене в розділі 2 кваліфікаційного дослідження, показало, що стратегія посилення конкурентоспроможності підприємства повинна бути спрямована на зміцнення позицій підприємства на ринку. Тому нами рекомендовано імплементувати систему формування конкурентної стратегії, яка складається з чотирьох основних взаємопов'язаних кроків:

- 1) оцінка існуючої структури в галузі та рушійних сил;
- 2) аналіз конкурентів, стратегічний потенціал бізнесу та споживачів; аналіз існуючих конкурентних стратегій, а також виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги, вибір оптимальних альтернатив і формування конкретної системи конкурентної стратегії, ідентифікація та оцінка альтернатив для досягнення конкурентної переваги, аналіз конкурентних стратегій;
- 3) вибір оптимальних альтернатив та формулювання відповідних конкурентних стратегій.

У сучасних умовах кадровий потенціал підприємства відображає кількісні та якісні характеристики працівників щодо досягнення поставлених перед ними цілей і завдань. Ефективність господарської діяльності та виконання завдань для досягнення цілей вимагають відповідного забезпечення працівників відповідним досвідом, знаннями, кваліфікацією тощо.

Нині дефіцит кадрів на агропідприємствах є однією з найважливіших проблем управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, проведене дослідження демонструє, що в проаналізованому нами підприємстві певна частина співробітників не має достатнього рівня знань та не володіє необхідними знаннями у сфері організаційного менеджменту, комерційного менеджменту, навичок продажів, стратегічного планування, їх компетентність та досвід роботи у відповідній сфері є недостатніми.

Відповідно, необхідно вирішити такі проблеми:

- постійно підвищувати кваліфікаційний рівень наявних співробітників шляхом стажування, участі в тренінгах і досвіді в компаніях-лідерах галузі;
- залучати випускників вищої освіти (навіть, без досвіду роботи або з мінімальним досвідом);
- систематично оцінювати персонал.

Для підвищення загальної ефективності кадрової стратегії досліджуваного підприємства окремі етапи професійного розвитку (базова підготовка, професійне та непрофесійне навчання, навчання та підвищення кваліфікації, самопідготовка) повинні бути взаємоузгодженими та логічно структурованими. Одним із найефективніших способів обміну знаннями, набуття та розвитку професійних компетенцій, безперечно, є стажування та курси підвищення кваліфікації.

Стажування – це форма навчання без відриву від роботи, яка передбачає засвоєння нового досвіду та отримання практичних навичок і навичок для виконання завдань на поточному або вищому рівні. Водночас, серед основних проблем організації практики на досліджуваному підприємстві варто відзначити невирішеність практичних питань щодо умов проходження. Перш за все, основні питання стажування полягають у безпосередньому визначенні характеру процесу навчання, наявності стажиста певного рівня, умов проходження стажування та формування індивідуального робочого місця та заробітної плати, додаткове працевлаштування тощо.

З іншого боку, пріоритетними питаннями для організації виробничого навчання та професійного розвитку є тривалість і частота. У результаті аналізу експертів встановлено, що наразі «середній цикл підвищення кваліфікації в 10 разів нижчий від нормативного».

Саме тому, щоб підтримувати високий рівень конкурентоспроможності співробітників всередині підприємства, кожен співробітник повинен проходити навчання або стажування не рідше одного разу на п'ять років. Проте, ці умови можуть коригуватися в залежності від динаміки забезпечення бізнес-процесів підприємства.

Зокрема, у додатку Е вказані можливі курси підвищення кваліфікації для керівників, менеджерів, працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, та їх вартість. Як показують дані в додатку Е, ці курси можна знайти в залежності від профілю та бажань співробітника, і їх ціни значно відрізняються, але вони доступні для організацій.

Сучасний етап розвитку сфери торгівлі пов'язаний з розробкою економічної політики України та вибором пріоритетних напрямів інтеграції до Європейського співтовариства. При цьому планомірний та повноцінний розвиток підприємств не гарантується через фактичне усунення держави від контролю за використанням ресурсів та відсутність державних інвестицій у розвиток сучасних технологій та технологічне переозброєння.

На сучасному етапі існує потреба у використанні передових та інноваційних ресурсозберігаючих технологій, але через брак коштів з кожним роком стає все більш гострою проблема раціонального використання ресурсів у господарському процесі, що знижує рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Водночас, основні причини, чому, на нашу думку, політика конкурентоспроможності підприємства є неефективною, як їх можна усунути та очікувані результати вдосконалення політики представлені в рис. 3.1.



Рис. 3.1. Основні причини й рекомендовані шляхи усунення неефективності політики конкурентоспроможності підприємства, 2025-2029 рр.

Завдяки ресурсозбереженню підприємство може досягти стійких рівнів економічного розвитку та суттєво покращити стан навколишнього середовища за рахунок зменшення антропогенного навантаження.

Основні причини низької ефективності діяльності підприємства та його підприємства є не стільки відсутність теоретичних, технічних і технологічних розробок, скільки відсутність фінансових ресурсів для впровадження таких розробок та інертність мислення, зокрема керівників усіх рівнів.

Для будь-якого підприємства зниження ресурсомісткості продукції безпосередньо пов'язане з власними показниками ефективності. Ключовим фактором підвищення показників ефективності є зниження собівартості продукції, оскільки зниження витрат збільшує дохід господарства.

Важливим джерелом резервів прибуткового зростання сільськогосподарського підприємства є оптимізація товарної структури, тобто збільшення частки видів продукції, які приносять більший прибуток підприємству. Тому рекомендується проаналізувати зростання вирощування ріпаку, що позитивно вплине і на додаткові обсяги виробництва меду.

Особливих вимог до вирощування ріпаку немає. Агроформування, яке ми досліджуємо, має усі виробничі потужності, необхідні для вирощування цієї культури і має досвід вирощування цієї культури в попередньому періоді (проте, ця культура не є значною з точки зору грошових надходжень для господарства за досліджуваний період).

Розрахуємо економічний ефект від залучення додаткової площі посівів ріпаку. При посіві на додаткових 60,0 га попередньо відведено під вирощування ячменю. Якщо середній урожай з 2021-2023 рр. складе 2,5 т/га, то буде зібрано 150,13 т ріпаку (табл. 3.1).

Зведені розрахунки в табл. 3.1 свідчать про доцільність вирощування ріпаку з урахуванням заданої площі та умов для вирощування. Чистий прибуток від вирощування цієї культури становить 384,5 тис. грн. Рентабельність валового прибутку становить 63,32%.

Таблиця 3.1

**Прогнозований економічний ефект від нарощування виробництва ріпаку
в підприємстві, 2025-2026 рр.**

Показники	Значення
Площа, га	60,0
Урожайність, т/га	2,5
Валовий збір, т	150,13
Витрати на виробництво, тис. грн	1286,9
Виручка від реалізації, тис. грн	2101,8
Чистий дохід, тис. грн	1681,4
Чистий прибуток, тис. грн	394,5
Рівень рентабельності виробництва за чистим прибутком, %	30,7

Сума чистого прибутку – 394,53 тис. грн, а рівень рентабельності по чистому прибутку – 30,7 %.

Проаналізуємо фактичні та перспективні канали збуту продукції досліджуваного формування, визначивши обсяги реалізованих поставок продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Фактичні й прогнозні канали збуту та обсяги реалізації основних видів
продукції підприємства, 2023 р., 2025-2026 рр., тис. грн**

Продукція	Канали реалізації	Роки		Відхилення (+; -)
		2023	2025-2026 (прогноз)	
Ріпак	ТОВ СП «Нібулон»; ТОВ «Кернел Трейд»; ТОВ «КІР»; ПП «ІМЕНІ КАЛАШНИКА»; ССТ «Краяни»	1388,7	1683,2	+ 294,5
Насіння соняшнику	ТОВ СП «Нібулон»; ТОВ «Кернел Трейд» ТОВ «Полтаванасінняпром»	4246,9	4850,0	+ 603,1
Мед	ТОВ «Агро ВМ»; ДП «ЛАН»; ТОВ «АГЛ Груп»; ПП «Довіра»	9,0	9,9	+ 0,9

Проаналізувавши дані табл. 3.2, можна зробити висновки, що основними каналами збуту для суб'єкта господарювання є ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Кернел Трейд», ПП «Довіра», ДП «ЛАН», куди

прогнозують збувати ріпак; ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Кернел Трейд», ТОВ «Полтаванасінняпром» – насіння олійних культур, ТОВ «Ерідон», ССТ «Краяни», ТОВ «КІР» – мед.

За даними головних спеціалістів підприємства, у 2025-2026 рр. планується освоєння нових каналів збуту, куди буде реалізовуватись продукція. Є очевидним, що при виборі каналів руху продукції основною умовою є їх доступність для товаровиробника. За даними розрахунками передбачається зростання обсягів реалізації продукції, зокрема, ріпаку – на 294,5 тис. грн, насіння соняшнику – на 603,1 тис. грн, меду – на 0,9 тис. грн відповідно. Варто відзначити, що для господарства перспективним є розгляд варіантів отримання значної частки продукції будь-яким іншим шляхом (окрім власного виробництва) з метою подальшої реалізації. Крім того, порівняльна оцінка вартості окремих каналів збуту також повинна узгоджуватися з перспективами зростання продажів продукції.

Отже, виходячи з розрахованих резервів посилення конкурентоспроможності, видно, що підприємство має потенціал для посилення конкурентоспроможності. Такими резервами є збільшення продажів за рахунок виходу на нові ринки збуту; зниження обсягів продажів нерентабельної (низькорентабельної продукції); зниження собівартості реалізованої продукції, оптимізація витрат на оплату праці; удосконалення системи господарювання, що призведе до збільшення оборотності оборотних коштів, підвищення продуктивності праці, якості продукції, поліпшення соціальних умов праці тощо.

У сучасних умовах доведено, що неможливість проведення детального аналізу та планування ринку часто призводить до неефективних стратегій розвитку продукту та ринку, що знижує конкурентоспроможність формування. Резерви підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з напрямком діяльності керівництва підприємства, директорів, що входять до його складу та відповідних спеціалістів, детального змісту сфери дій, форм контролю і, головне, використання внутрішня

інформація. Важливе значення в управлінні різними рівнями діяльності досліджуваного підприємства мають зовнішні фактори ефективності.

Отже, можна сказати, що для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та отримання конкурентних переваг керівники господарства повинні акумулювати, адаптувати та розвивати весь наявний потенціал.

Зрозуміло, що система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна включати етап розвитку підприємства та характеристику галузі залежно від мети його діяльності, що має передбачати створення функціональної структури управління конкурентоспроможністю підприємства. Розробка організаційних положень систем та діяльності, формування відповідної бази інформаційного забезпечення та прийняття управлінських рішень щодо конкурентоспроможності бізнесу тощо.

Відтак, конкурентоспроможність підприємства орієнтована на демонстрацію його переваг над конкурентами в економічній, технологічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна визначити за економічними показниками (додатковий прибуток, частка ринку, обсяг продажів). Від вирішення проблеми використання наявних резервів залежить проблема підвищення конкурентоспроможності окремих видів продукції, бізнес-процесів і підприємства в цілому.

Управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств має базуватися на системному підході до цілеспрямованого пошуку, аналізу всіх резервів та потенціалу їх використання для розвитку. Склад резервів може змінюватися.

Інновації, пов'язані з виробництвом, організацією та управлінням підприємством, призводять до появи нових видів резервів. Жодна організація не може отримати перевагу над своїми конкурентами в будь-якій сфері діяльності, але вона може скористатися можливостями для досягнення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі. Наявність невикористаних можливостей зумовлена появою нових виробничих

можливостей та зміною ринкової кон'юнктури внаслідок безперервного науково-технічного прогресу, який безпосередньо впливає на підвищення вимог до кваліфікації персоналу та освоєння нової техніки та технологій.

Підсумовуючи висновки, слід зазначити, що для довгострокової ефективної реалізації сьогоднішніх стратегій економічного розвитку важливо не лише орієнтуватися на ринкові зміни, а й орієнтуватися на внутрішнє середовище підприємства та існуючі резерви. Саме поєднання цих двох компонентів може передбачити очікуваний результат формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кожне підприємство в конкурентному середовищі зобов'язане не тільки зосередити увагу на внутрішньому середовищі, але й розробити стратегії довгострокового виживання, які дозволять господарюючому суб'єкту адаптуватися до мінливих обставин. Раніше багато підприємств мали можливість працювати безпечно та зосереджуватися лише на внутрішньому середовищі та повсякденній діяльності. Незважаючи на те, що залишається завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, найважливішим є впровадження такого управління, яке забезпечує адаптацію підприємства до мінливого зовнішнього середовища.

Очевидно, що за сучасних умов основними викликами у сфері підвищення конкурентоспроможності є: усунення перешкод для підприємницької діяльності, зменшення податкового тиску; удосконалення законодавства у сфері підприємницької діяльності, розвиток антимонопольного законодавства; забезпечення потреби населення у високоякісній продукції; державна підтримка бізнесу; створення інформаційних сервісів щодо новітніх технологій, законодавчих змін та потенційних ринків збуту; фінансове стимулювання інноваційної діяльності підприємств.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що сучасний етап економічного розвитку АПК України характеризується жорсткою конкуренцією на всіх без винятку ринках, що робить питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств першочерговим. У цих умовах виживання та успішний розвиток аграрного підприємства, яке переживає період змін та адаптації до нових економічних умов, можливе лише в умовах високої конкурентоспроможності.

2. Визначено, що в порівнянні з 2021 р. в 2023 р. чистий дохід збільшилося на 10022,0 тис. грн (39,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 185,3 тис. грн (29,7 %). Чистий прибуток зменшився на 8279,0 тис. грн (на 98,4 %). Рівень рентабельності зменшився на 61,5 % та у 2023 р. становив 12,6 %, а норма прибутку – на 50,7 % та у 2022 р. становила 0,7 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність в підприємстві є рентабельною та прибутковою.

3. Провівши розрахунок відносного рівня конкурентоспроможності, можемо зробити відповідний висновок. Так, високий рівень конкуренції спостерігається між досліджуваним господарством та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок сума зважених оцінок 103 та 130 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів).

4. Обґрунтовано, що господарюючий суб'єкт займає другу позицію серед обраних господарств району. Поступаючись якістю продукції та іміджем, виробничими потужностями, реалізацією продукції, у тому числі, застосуванням маркетингових інструментів, фінансовими ресурсами перед підприємством-конкурентом 2 (62 бали).

5. Запропоновано структурування основних причин та рекомендовані шляхи усунення неефективності політики конкурентоспроможності підприємства. Серед прогнозованих результатів визначено: забезпечення максимального ефекту економії ресурсів при застосуванні комплексу оперативних заходів, що враховують різні види діяльності підприємства;

оптимізація процесів забезпечення ресурсами, вдосконалена технологія виробництва і продажу продукції (товарів, послуг) на основі порядку використання відповідно до прогнозованої вартості використання тощо.

6. З'ясовано, що важливим джерелом резервів прибуткового зростання агропідприємства є оптимізація товарної структури, тобто збільшення частки видів продукції, які приносять більший прибуток підприємству. Тому рекомендується проаналізувати зростання вирощування ріпаку, що позитивно вплине і на додаткові обсяги виробництва меду.

7. Розраховано економічний ефект від залучення додаткової площі посівів ріпаку. При посіві на додаткових 60,0 га попередньо відведено під вирощування ячменю. Якщо середній урожай з 2021-2023 рр. складе 2,5 т/га, то буде зібрано 150,13 т ріпаку. Розрахунки свідчать про доцільність вирощування ріпаку з урахуванням заданої площі та умов для вирощування. Чистий прибуток від вирощування цієї культури становить 384,5 тис. грн. Рентабельність валового прибутку становить 63,32%. Сума чистого прибутку – 394,53 тис. грн, а рівень рентабельності по чистому прибутку – 30,7 %.

8. Рекомендовані каналами збуту аграрної продукції – ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Кернел Трейд», ПП «Довіра», ДП «ЛАН», куди прогнозують збувати ріпак; ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Кернел Трейд», ТОВ «Полтаванасінняпром» – насіння олійних культур, ТОВ «Ерідон», ССТ «Краяни», ТОВ «КІР» – мед. За даними розрахунками передбачається зростання обсягів реалізації продукції, зокрема, ріпаку – на 294,5 тис. грн, насіння соняшнику – на 603,1 тис. грн, меду – на 0,9 тис. грн відповідно. Варто відзначити, що для господарства перспективним є розгляд варіантів отримання значної частки продукції будь-яким іншим шляхом (окрім власного виробництва) з метою подальшої реалізації. Крім того, порівняльна оцінка вартості окремих каналів збуту також повинна узгоджуватися з перспективами зростання продажів продукції.