

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Ханлар МАХМУДОВ

21 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності аграрного
підприємства»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Смірнова Катерина Олександрівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Неля ВОЛКОВА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Діагностика конкурентоспроможності підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	34
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Як суб'єкт ринкових відносин аграрні підприємства конкурують на ринку за найбільш відчутні напрямки капітальних вкладень, реалізують продукцію відповідно до потреб споживачів і виходячи з ознак виробництва продукції. Постійна боротьба між сільськогосподарськими товаровиробниками має швидко та адекватно реагувати на постійні зміни ринкового середовища та формувати власне розширене відтворення. Проте досвід роботи значної кількості підприємств показує, що через відсталу технологію та недостатність коштів їхня конкурентоспроможність на ринках залишається дуже низькою.

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, Л. Євчук, П. Макаренко, М. Малік, Л. Мельник, В. Месель-Веселяк, П. Саблук, О. Шпичак.

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. Вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних основ забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- діагностика конкурентоспроможності підприємства;
- пошук шляхів 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. Науково-практична конференція за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (30-31 березня 2023 р., ПДАУ, м. Полтава) та III Міжнародна науково-практична конференція (20 квітня 2023 р., УМСФ, м. Дніпро).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

1. Смірнова К. О. Екологічна складова менеджменту ресурсозбереження аграрних підприємств у контексті забезпечення стійкого розвитку. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 58–64. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.1.58.

2. Смірнова К. О. Особливості управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 16. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 96-98.

3. Смірнова К. О. Сутність підходів до трактування «маркетингова стратегія підприємства». *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Дніпро: УМСФ, 2023. С. 356-358.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 45 сторінки друкованого тексту, робота містить 13 таблиць, 7 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки рано чи пізно будь-який бізнес, в тому числі і аграрний, відчує на собі прямий чи опосередкований вплив конкурентів, який реалізує аналогічний товар. Саме за таких умов запорукою успішної роботи бізнесу є його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність підприємств характеризується певними показниками – прибутком, рентабельністю, ліквідністю, платоспроможністю тощо. Для них дуже актуальні стабільність економічної ситуації в країні, податкове навантаження, професійний склад керівників.

Процес виробництва сільськогосподарської продукції є безперервним, тому на етапі визначення виробничого плану сільськогосподарським підприємствам важко в існуючих рамках своєчасно реагувати на зміни споживчого попиту та підвищувати конкурентоспроможність товарів. Ринок є основою підвищення конкурентоспроможності підприємств і формування іміджу в соціально-економічному середовищі. У свою чергу, основою ринку є його безперервний і систематичний аналіз, головним чином покупців і конкурентів, що дозволяє формувати ефективні товарні та цінові стратегії для конкретних груп споживачів товару, забезпечуючи при цьому компаніям певні конкурентні переваги [4].

В економічній літературі «конкурентоспроможність» аналізується з точки зору корисності економічного об'єкта: для всієї національної економіки, галузі, фірми чи продукту. Для системного аналізу рекомендується розрізняти зовнішню і внутрішню конкурентоспроможність. Зовнішня конкурентоспроможність – це здатність продавати товари та послуги на світовому ринку, наявність у структурі експорту достатньої кількості продукції для забезпечення стабільності платіжного балансу країни. Виявлений коефіцієнт порівняльних переваг використовується у світовій

практиці як характеристика зовнішньої конкурентоспроможності. Внутрішня конкурентоспроможність – продажі на внутрішньому ринку, що конкурують з імпортом інших вітчизняних товарів, які разом з експортом забезпечують необхідний рівень зайнятості та доходів населення.

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства» [2; 7; 28]

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.

Вчені по-різному пояснюють природу конкурентоспроможності. Деякі вчені схильні вважати, що конкурентоспроможність – це довгострокова стабільність роботи підприємства, постійне зростання обсягів виробництва, розширення товарних категорій і одночасний збут продукції, а також здатність підприємства оплачувати свої витрати, зобов'язання, поточне фінансування господарської діяльності. Інші вчені під конкурентоспроможністю розуміють здатність підприємства пристосовуватися до ринкових умов, трансформувати свою діяльність,

здійснювати плейотропію, протистояти несприятливим умовам зовнішнього середовища. Говорити про стрімке зростання виробництва в умовах кризи та обмежених можливостей фінансової підтримки сільськогосподарських підприємств із державного бюджету важко, тому під конкурентоспроможністю підприємств слід розуміти їх здатність відігравати певну роль у забезпеченні рівня сільськогосподарського виробництва.

Виражаючи залежність між рівнями конкурентоспроможності, можна сказати, що конкурентоспроможність економіки країни – це загальна конкурентоспроможність її підприємств, які виробляють конкурентоспроможну продукцію (рис. 1.1).

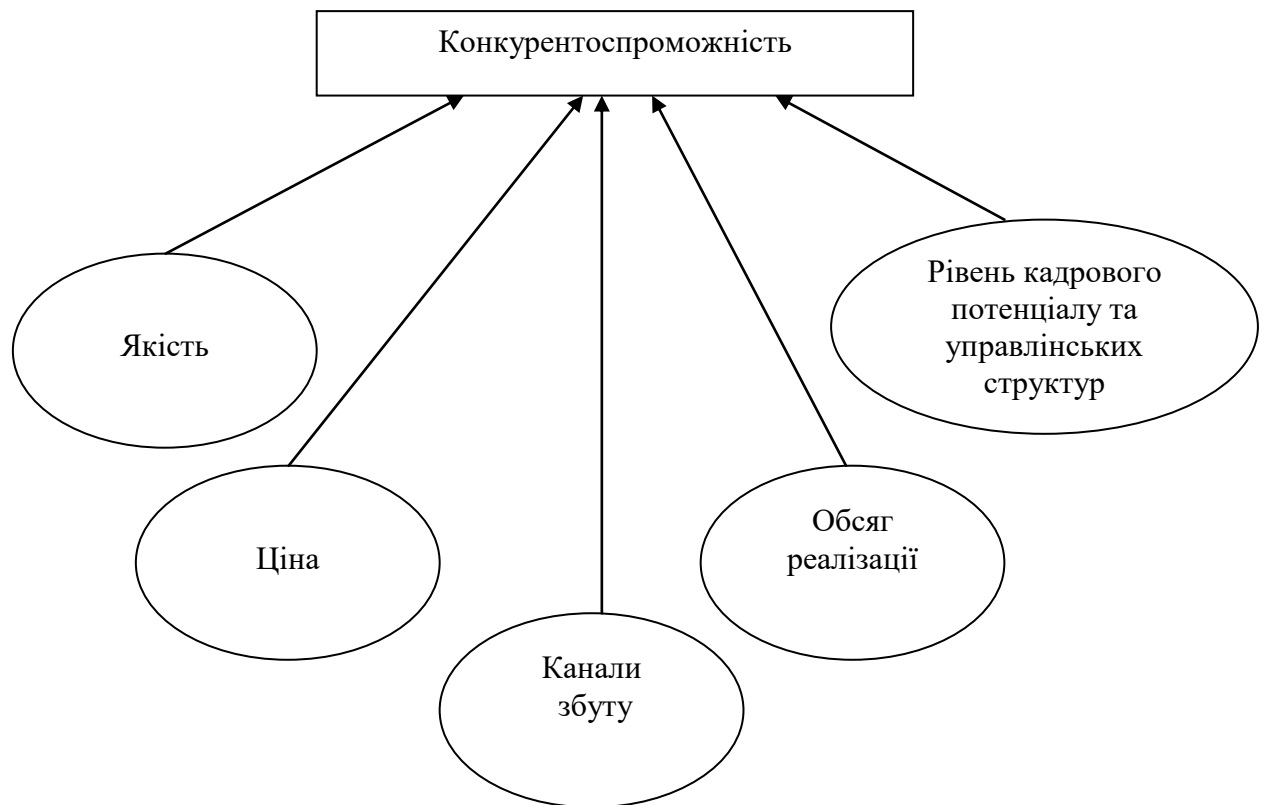


Рис. 1.1. Чинники забезпечення конкурентоспроможності продукції [25; 37]

Виробництво та реалізація продукції є комплексними показниками конкурентоспроможності підприємств та здатності підприємств ефективно використовувати потенціал фінансів, виробництва та робочої сили. Слід також зазначити, що конкурентоспроможність товару – це здатність товару задовольняти вимоги конкретного ринку протягом певного періоду часу.

Конкурентоспроможність товарного бізнесу залежить від багатьох факторів, які підприємство використовує у своїй діяльності для досягнення високих результатів господарювання. Це внутрішні та зовнішні фактори, тенденції розвитку світової економіки.

На сьогоднішній день в економічній літературі немає загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності підприємства. Основними чинниками, які зумовлюють можливість багатьох пояснень, є різні позиції науковців, нечіткість визначення об'єктів дослідження, визнання поняття конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції. У зв'язку з цим конкурентоспроможність виробництва в аграрному секторі значною мірою залежить від його ресурсної забезпеченості [40].

Розглядаючи це питання з історичної точки зору, слід зазначити, що спочатку розглядалася залежність від існування трьох основних факторів виробництва – природних ресурсів, трудових ресурсів і капіталу. З розвитком виробництва і прогресом технологій конкурентоспроможність починає визначатися факторами вищого рівня, так званими розвиненими країнами – це перш за все інфраструктура, науковий потенціал, освітній рівень населення тощо. Вирішальну роль у створенні конкурентної переваги в агропромисловому виробництві відіграють спеціалізовані фактори, спеціальна інфраструктура, спеціальні знання у вигляді науково-технічних баз даних, наявність експертів відповідного профілю знань тощо.

Водночас світовий досвід свідчить, що наявність факторів виробництва є важливою, але недостатньою умовою конкурентного успіху.

Для цього нам ще потрібен певний попит на продукт, особливо споживачі, конкуруючі постачальники та сусіди, чесна конкуренція, розвиток підприємства та відповідні стратегії підвищення конкурентоспроможності. Якщо враховувати постійну конкуренцію на товарному ринку, зміну умов, появу нових і зникнення старих товарів, то з цієї точки зору конкурентоспроможність підприємства розуміється як реальні та потенційні

конструктивні можливості підприємства виробляти і продавати товари, які користуються пріоритетним попитом споживачів над товарами конкурентів за певних умов.

Для створення нормального конкурентного середовища для всіх партнерів агропромислового комплексу необхідно сформувати механізм підвищення їх конкурентоспроможності, в тому числі економічного – створення умов і систем відносин для регулювання виробництва, розподілу, обміну та споживання. (накопичення) та економічний механізм, що містить набір способів і засобів впливу на зростання виробництва та підвищення ефективності (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК [1; 6; 11]

Конкурентоспроможність підприємства максимально залежить від ефективної роботи кожного суб'єкта маркетингового ланцюга, тому вдосконалення маркетингової діяльності підприємства має бути системним. У зв'язку з цим формування вартісних переваг продукції та їх посилення

шляхом вибору ефективних каналів збуту для отримання найвищої ринкової ціни залежить від сільськогосподарського підприємства як основного суб'єкта товарного потоку. Основним об'єктом маркетингової діяльності є обмін з постачальниками – ресурсами, а покупцями – продукції, тоді завданням забезпечення конкурентоспроможності є управління виробництвом і збутом відповідно до вимог ринку [9].

Тому в сільському господарстві, на відміну від інших галузей, є особливість, яка суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємств цієї галузі – наявність біологічних процесів у процесі виробництва. Біологічні процеси є визначальним фактором тривалості операційного циклу і, отже, фінансового циклу. Тим не менш, цілком природно, що виникають ситуації, коли підприємства працюють багато годин, не отримуючи кінцевого продукту. Це питання є найбільш критичним для підприємств, які займаються виробництвом культур відкритого ґрунту, оскільки продукція заковується практично одночасно з конкурентами, і тільки в цей час стає відомим потенційний дохід від реалізації продукту. Розвиток сільського господарства відстає від розвитку промисловості і створює диспропорцію між різними секторами економіки просто через значну кореляцію між біологічними процесами. Таким чином загострюється протиріччя між попитом і пропозицією.

Явище сільськогосподарських криз таке ж, як і промислових криз, але на відміну від промислових криз, сільськогосподарські кризи не є циклічними і потребують набагато більше часу для подолання.

Індикаторами розвитку аграрної кризи є збільшення запасів нетоварної сільськогосподарської продукції, падіння доходів селян, які покривають різницю між ціною реалізованої продукції та ціною закупленої промислової продукції, зростання сільгосппродукції, кредитні зобов'язання.

Через вирішальний вплив нециклічних факторів: сезонності, погодних умов, національної політики тощо, такі показники, як обсяг сільськогосподарського виробництва, посівна площа та середня врожайність

сільськогосподарських культур, виражені у вигляді індексів або абсолютних чисел, що не можуть бути повністю виміряні конкурентоспроможністю сільськогосподарського поля.

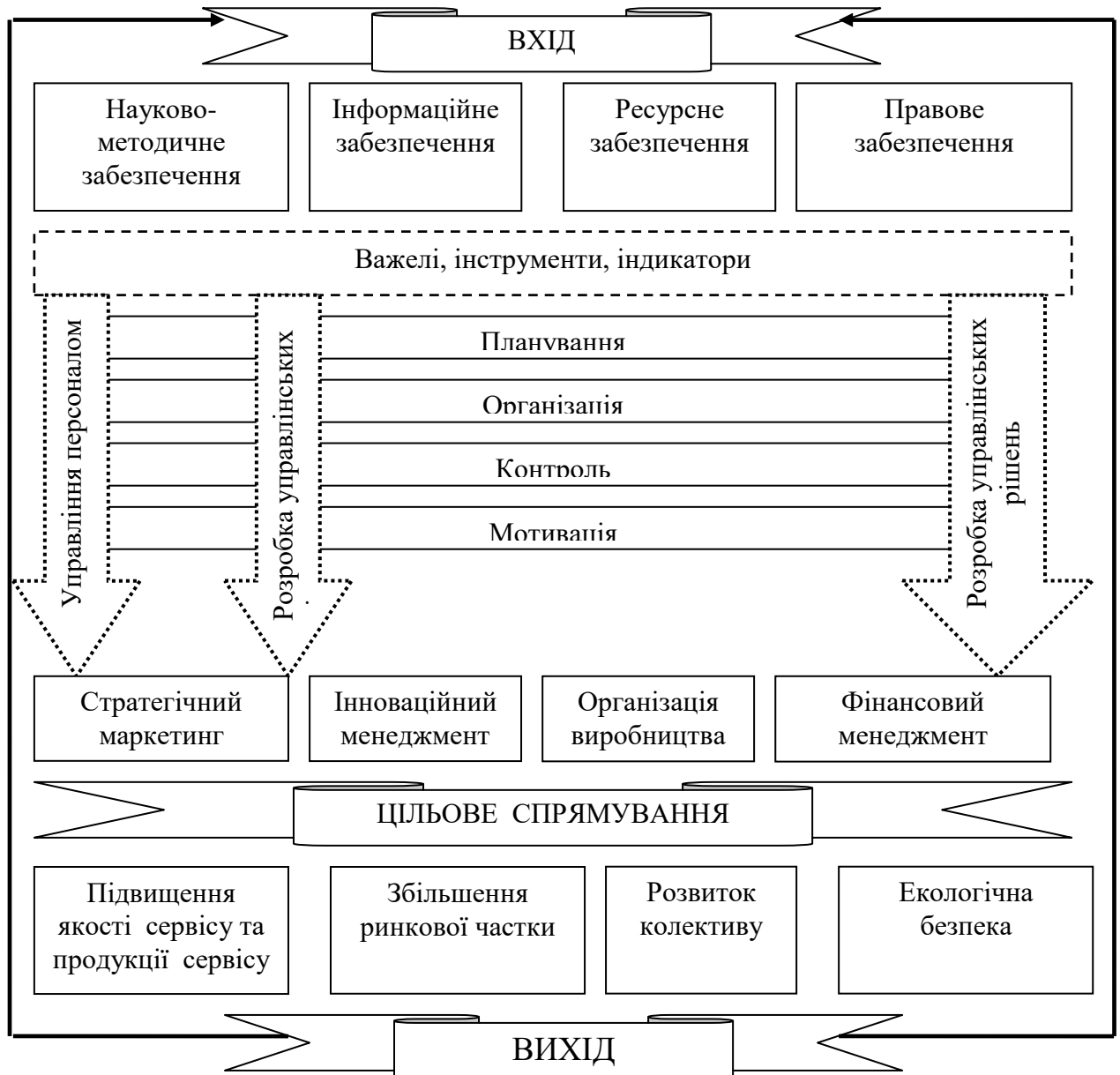


Рис. 1.3. Механізм забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємства [3; 13; 21]

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства ми також розуміємо набір організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для створення та впровадження умов, які, у свою чергу, сприятимуть створенню поточної конкурентної переваги для бізнесу.

Отримання конкурентних переваг залежить від того, як ефективно використовувати конкурентні фактори. Всі фактори можна умовно розділити на наступні групи:

1. Основні фактори.
2. Фактори забезпечення та підтримки.
3. Фактори управління.

Основні фактори включають процеси, які визначають виробництво та збут. Тобто на вході виробничої системи є потоки робочої сили, матеріалів, технологій і технічних ресурсів, а також процедури та плани процесу управління. Виходи – це кінцеві продукти певної якості, кількості та різноманітності, які надходять на ринок і продаються як сировина для продукції.

Допоміжні фактори включають фінансування, постачання, енергозабезпечення та підбір персоналу. Допоміжні фактори включають технічне обслуговування, ремонт тощо.

Фактори управління визначають таку програму, вхід – інформація, а вихід – параметри різноманітних процесів і ресурсів, які допомагають формувати стратегію розвитку.

Фактори, що характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище сільськогосподарських підприємств, мають високу динамічність. Це визначає необхідність гнучкості методів стратегічного аналізу, які можуть швидко адаптуватися до мінливих умов навколишнього середовища [15].

У вирішенні завдань подальшого розвитку сільськогосподарського виробництва велике значення має економічний аналіз, за допомогою якого виявляються недоліки в економічній роботі і виявляються резерви підприємств для подальшого підвищення продуктивності продукції. Врахування мінімальних витрат праці та засобів виробництва, факторів впливу на внутрішні та зовнішні чинники з метою підвищення конкурентоспроможності ринкових сільськогосподарських організацій та покращення фінансово-економічного стану підприємства.

Важливим аспектом ефективної діяльності аграрних підприємств є удосконалення важелів забезпечення їх конкурентоспроможності (рис. 1.4.).



Рис. 1.4 Система важелів забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [19; 23]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, що складається зі складних взаємопов'язаних елементів, які створюють певну цілісність. Структуру системи управління конкурентоспроможністю складають структурні елементи, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у конкретних сферах діяльності. І навпаки, кожен елемент системи також

можна розглядати як систему, що складається з різних системоутворюючих компонентів (рис. 1.5).

Комплексність передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства під час прийняття управлінських рішень з урахуванням варіацій окремих об'єктів управління та кінцевого результату діяльності підприємства в цілому.



Рис. 1.5. Система управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства [21; 30; 39]

Системність визначає, що управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно представляти як системний підхід, що може врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії у системі управління, дозволяючи всебічно зважувати різні фактори. Тоді як, оптимальність передбачає прийняття оптимальних управлінських рішень щодо формування конкурентної переваги, реалізації належного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей для вдосконалення.

Отже, конкурентоспроможність аграрних підприємств тісно пов'язана з наявністю висококваліфікованих кадрів, здатних приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення в нових ринкових умовах. На жаль,

останніми роками в сільськогосподарських підприємствах відчувається дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, особливо середньої ланки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ 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.

У табл. 2.1 наведені основні види робіт, які виконуються на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.1

Види робіт у підприємстві, 2020-2022 р.

№ п/п	Зміст робіт
1	оцінка виробничої діяльності
2	планування аналітичної роботи
3	контролювання виробничих процесів
4	узагальнення результатів діяльності
5	дослідження показників господарської діяльності
6	дослідження собівартості продукції
7	оцінка виробництва готової продукції
8	оцінка фінансових результатів підприємства
9	аналіз ефективності трудових ресурсів
10	визначення ефективності використання робочого часу
11	оцінка продуктивності праці
12	дослідження фонду оплати праці
13	аналіз ефективності земельних угідь
14	аналіз результативності галузі рослинництва
15	аналіз результативності галузі тваринництва
16	оцінка кормової бази та дослідження кормовиробництва
17	аналіз зооветеринарних процесів
18	аналіз технологічного циклу
19	дослідження виробничих потужностей
20	аналіз своєчасного виконання договірних зобов'язань
21	аналіз якості технічно-матеріального забезпечення виробництва
22	аналіз стану складських запасів
23	аналіз стану експлуатації машино-тракторного парку
24	оцінка рівня використання запасних частин, паливно-мастильних матеріалів, води, газу, палива, електроенергії.
25	оцінка ефективності переробної діяльності.

За даними табл. 2.1, слід зазначити, що механізм виконання робіт охоплює аналіз багатьох питань, пов'язаних з організацією технічного процесу, загальною принциповою побудовою процесу аналізу, матеріально-технічним забезпеченням, контролем виконання робіт, економічною оздоровленням тощо з метою підвищення якості управління.

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. 2.2.

Таблиця 2.2

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 2.2 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. 2.3).

Таблиця 2.3

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. 2.3, 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. 2.4.

Таблиця 2.4

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. 2.4, 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 досліджуваний 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. 2.5).

Таблиця 2.5

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

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Фондовіддача, 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 2.5 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. 2.6.

Таблиця 2.6

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. 2.6 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 2.7, 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 2.7

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. Ці процедури включають виконання сівозмін, ретельне планування внесення добрив, правильне дотримання техніки вирощування рослин, використання високоякісного насіння та садивного матеріалу, своєчасний і ефективний

захист рослин від шкідників і бур'янів, а також виконання належних прийомів зберігання та переробки рослинної продукції.

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 2.8.

Таблиця 2.8

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 2.8, 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. Діагностика конкурентоспроможності підприємства

Головною умовою керівництва є реалізація на практиці принципів самоуправління та самоокупності. Для виконання цієї умови необхідне гармонійне об'єднання всіх сфер господарської діяльності в єдиний механізм. В основу цього механізму може бути покладена функція планування, оскільки планування є важливою частиною комерційно-економічної, фінансово-виробничої діяльності.

Основним економічним перетворенням стала практична реалізація принципів самоплановості, госпрозрахунку та самостійного господарювання. Тому управління конкурентоспроможністю об'єкта дослідження здійснюється за принципом єдиноначальності. Весь колектив господарства підпорядковується керівнику, який має необхідні повноваження в галузі управління. Він також відповідає за результати роботи.

Директор є керівником та організатори всієї виробничої, соціально-економічної та фінансово-господарської діяльності. Керує органами управління та закріпленими за ними виробничими підрозділами. Його рішення є обов'язковими для виконання кожним працівником господарства. Директор також бере участь в управлінні та плануванні виробництва, він сприяє технічному вдосконаленню, організації праці, виробництва, зниженню собівартості продукції та рентабельності виробництва. Також керує розробкою планів, організовує реалізацію продукції, закупівлю необхідного обладнання та матеріалів.

Головний економіст – організатор планово-економічної роботи господарства. Разом із спеціалістами галузі розробляє поточні та робочі плани, плани виробництва бригад та інших виробничих підрозділів,

організовує розробку питань інтенсифікації, централізації та спеціалізації виробництва та інших заходів, спрямованих на збільшення виробництва продукції рослинництва, раціональне використання землі, трудових ресурсів, основних і оборотних коштів. Він забезпечує економічну основу ефективності капітальних вкладень і послідовності їх здійснення, використання нових машин і механізмів, проводить економічну оцінку основних організаційних, агротехнічних заходів, постійно працює над підвищенням оплати праці.

Економіка ведеться з поточним і дієвим плануванням, але відсутністю перспективного планування. Оскільки кожен бізнес повинен мати довгостроковий план, щоб бути ефективним, він визначає довгострокові цілі бізнесу. Те, що є поточним і дієвим, має бути невід'ємною частиною довгострокового плану – сходинкою для досягнення поставлених цілей.

Найскладнішим процесом планування є вибір видів продукції, яку підприємство може виробляти відповідно до потреб ринку. Крім того, необхідно визначити кількість виробленої продукції та цільову групу, за якою ціною її можна продати, щоб забезпечити прибуткове ведення господарства та відповідні умови для розвитку суспільства та економіки. Для цього аналізується ринкова ситуація та оцінюється виробничий потенціал господарства.

Управління конкурентоспроможністю покликане допомогти оптимально управляти наявними ресурсами, щоб забезпечити максимальну віддачу від них. Тому складання виробничих планів пов'язане, з одного боку, з розрахунками потужностей, а з іншого – з показниками ринкової кон'юнктури, на основі яких економіка визначає обсяги і структуру виробництва.

Кожен бізнес, незалежно від сфери його діяльності, є відкритою системою. Тобто вона перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, яке, у свою чергу, глибоко впливає на її життя. Жодні зміни, які відбуваються в цьому середовищі, не можна назвати повільними або

передбачуваними. Це може принести величезні сюрпризи кожному підприємству, а також може завдати важких ударів кожному підприємству. Компоненти зовнішнього середовища, які створюють нові можливості або створюють нові небезпеки для бізнесу. Керівництво кожного підприємства має постійно їх ретельно контролювати та відповідно реагувати на зміни в цих складових.

Отже, зовнішнє середовище – це група активних суб'єктів і сил всередині та поза межами господарства, що впливає на його здатність працювати на цільовому ринку. Діяльність об'єкта дослідження залежить від багатьох факторів, і ігнорування впливу кожного з них на систему управління прирече на провал. Усі фактори зовнішнього середовища важливо і доцільно заздалегідь розділити на дві категорії: фактори макросередовища, що безпосередньо впливають на економічний процес виробництва, і фактори мікросередовища, які опосередковано впливають на економічний процес виробництва.

Поки що керівництво підприємства навряд чи може передбачити розвиток зовнішнього середовища та окремі зміни з якісного, кількісного та часового вимірів, оскільки об'єктивне зовнішнє середовище є непередбачуваним. Але найважливішою властивістю зовнішнього середовища є його керованість, тобто керівники господарства мають можливість контролювати це середовище та впливати на його розвиток у очікуваному напрямку. Звичайно, керівництво об'єкта дослідження не може змінити ні політичну систему країни, ні рівень інфляції, але економіка має можливість впливати на систему постачання та постачальників.

Досліджуване підприємство завжди зазнає прямого та опосередкованого впливу зовнішніх чинників, тому до прямих факторів слід віднести постачальників, трудові ресурси, споживачів та конкурентів, а до непрямих – економічні умови, технічний прогрес, закони, політику, соціальні зміни. і т.д. У цьому випадку слід розглядати вплив кожного з

цих факторів на виробничу галузь підприємства окремо і для цього проводити SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це інструмент для швидкої оцінки стратегічної позиції економіки. Він наголошує, яка стратегія має максимально поєднувати внутрішні можливості та зовнішню ситуацію. SWOT-аналіз аналізує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища з точки зору визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

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.

За даними табл. 2.9, серед непрямих факторів впливу слід звернути увагу на такі загрози, як зменшення чисельності населення, оскільки багато

сільськогосподарських підприємств, у тому числі й наш об'єкт дослідження, вже зараз відчувають нестачу кваліфікованих робітників. Серед зазначених економічних можливостей варто відзначити можливість впровадження нових передових технологій та модернізацію існуючих, особливо, якщо це дозволяють фінансові можливості економіки. Серед факторів, що безпосередньо впливають, найбільш помітною загрозою є наявність великої кількості інших продавців аналогічної продукції з очевидними уразливими місцями, що розширює можливості діяльності.

У таблиці 2.10 дослідимо сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства при виробництві продукції.

Таблиця 2.10

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 енергоємність 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

Серед сильних сторін підприємства найвідчутнішою є висока якість та конкурентоспроможність продукції, а з недоліків слід відзначити неефективність організації дослідження ринку та відсутність політики збуту продукції, тому, відповідно до цих напрямків, більше уваги слід приділяти економіці.

Для узагальнення результатів дослідження, оцінимо детальніше сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.11), де з 16 наведених у таблиці характеристик обираються підприємства з найвищими та найнижчими балами, які є сильними та слабкими сторонами оцінюваної фірми та її конкурентів відповідно.

Так, об'єкт дослідження входить до 16-ти найвищих характеристик: імідж партнера, прийнятний рівень цін на продукцію та послуги, продуктивність праці, якість продукції, кадровий потенціал. Крім того, за такими характеристиками, як імідж партнера, рівень цін на продукцію та послуги, якість продукції тощо, підприємство явно випереджає аналогічні показники конкурентів.

Таблиця 2.11

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

Найслабшими сторонами господарської діяльності підприємства є організація збуту та можливість використання нового обладнання та впровадження новітніх технологій, на що підприємству необхідно орієнтуватися при формуванні стратегії та формуванні стратегічної позиції.

У таблиці 2.12 узагальнено результати дослідження можливостей та загроз зовнішнього середовища, де можливість для господарства полягає в розширенні асортименту продукції та розширенні продукції, що випускається, у ніші ринку збуту. Однак економіка повинна приділяти увагу позиціонуванню промислового повторного використання, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо, що вимагає від відділу економічного менеджменту докладати зусиль для виявлення тенденцій, що впливають на нього, та приймати відповідні управлінські рішення, серед яких необхідно враховувати напрямок диверсифікації в окремих сферах діяльності.

Таблиця 2.12

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

Узагальнення результатів аналізу зображено у матриці SWOT-аналізу, яка побудована у двох векторах: стан зовнішнього середовища

(горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь) (рис. 2.1) кожен вектор розбитий на два рівні.

У зовнішньому середовищі існує різниця між можливостями і загрозами, а у внутрішньому середовищі потенційна сила досліджуваного підприємства слабка. Ця матриця містить найважливіші елементи SWOT-аналізу, виявлені під час процесу позиціонування. На перетині різних складових груп елементів утворюються чотири квадрати, кожен з яких формує стратегічні директиви, які враховуються при формулюванні загальної стратегії економіки. Отже, поле «можливостей» – пропонує розширення ринку збуту за рахунок високого комерційного іміджу, прийняттого рівня цін, високої якості продукції та гнучкої системи ціноутворення. Сфера «загрози» – дії, спрямовані керівництвом на подолання слабкості внутрішнього потенціалу за рахунок використання можливостей, а саме: розширення ринку збуту за рахунок впровадження ефективного маркетингу.

		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, прийняттого рівня 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.

Отже, досліджуване підприємство має реальні шанси на успішний розвиток, враховуючи сильні сторони та можливості, шляхи подолання

загроз та слабких сторін. SWOT-аналіз показує, що управління конкурентоспроможністю є важливим стратегічним напрямком діяльності, тобто впровадження системи управління якістю забезпечить високу стабільність і сталість виробництва високоякісної продукції, а її конкурентоспроможність прямо пропорційна цьому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Прийнявши до уваги отримані під час дослідження конкурентоспроможності підприємства негативні явища, першочергово доцільно досліджуваному господарству рекомендувати:

- активізувати роботу щодо розширення каналів збуту з метою зниження масштабу ризику несплати, який значний за наявності монопольного замовника;
- посилити контроль стану розрахунків за простроченими заборгованостями. За умови інфляції будь-яка відстрочка платежу призводить до отримання лише частини вартості виконаних робіт. Тому доцільно звернути увагу на систему авансових платежів;
- своєчасно реагувати на недопустимі види кредиторської і дебіторської заборгованості, до яких першочергово належать прострочена заборгованість покупців та прострочена заборгованість постачальникам понад 3 місяців, прострочена заборгованість до бюджету та оплати праці;
- необхідно збільшувати частку власного оборотного капіталу у вартості майна, щоб темпи збільшення власного оборотного капіталу були вищими від темпів позикового капіталу;
- доцільно підвищити обсяг інвестицій в основний капітал і його частку у спільному майні підприємства;
- необхідно збільшити оборотність оборотних коштів підприємства;

– використати накопичені надпланові запаси, що є доцільним у виробництві. Якщо серед них є неліквідні запаси, то їх краще реалізувати по будь-якій вартості або списати;

– посилити увагу на організацію виробничого циклу, зосередитися на збільшенні рентабельності, прибутковості та конкурентоспроможності.



Рис. 3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, 2023-2026 рр.

Після виконання рекомендацій основними шляхами підвищення конкурентоспроможності (рис. 3.1) будуть:

1. Вибір стратегії конкурентного розвитку. На основі стратегічного аналізу, який враховує потенційні можливості та конкурентні переваги, правильний вибір стратегії конкурентного розвитку може диктувати напрямок виробничої діяльності підприємства. Це підвищує динамічність, адекватність і чутливість внутрішнього економічного механізму до всіх змін зовнішнього середовища. Отримання конкурентної переваги в першу чергу

здійснюватиметься на основі стратегій мінімізації витрат, диференціації та диверсифікації.

2. Забезпечити комплексний підхід до механізму корпоративного управління, що забезпечує взаємодію всіх компонентів управлінського процесу у корпоративній внутрішній та зовнішній політиці. Реалізація комплексного підходу базується на впровадженні ефективної системи управління, оптимізації структурних перетворень, реорганізації організаційно-виробничої системи управління, створенні фінансової структури з розподілом центрів відповідальності.

Для вдосконалення управлінських навичок необхідно:

1) удосконалити організаційну структуру, подолати недоліки існуючої структури та посилити переваги;

2) створити інтелектуальний капітал і сформувати програму залучення науковців до розробки новітніх технологій. Організаційно-економічні механізми ефективного управління інтелектуальним капіталом мають бути спрямовані на:

- ефективну систему управління інтелектуальним капіталом;
- оптимізувати використання всіх видів інтелектуального капіталу;
- відтворення інтелектуального капіталу;
- забезпечити відповідність поточним внутрішнім і зовнішнім умовам діяльності;
- створити нормативну базу для систем управління інтелектуальним капіталом для обґрунтування управлінських рішень;
- запровадити стимули, спрямовані на ефективне відтворення інтелектуального капіталу;
- розподіл зобов'язань між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом.

3) сформувати та впровадити інноваційну автоматизовану систему управління.

3. Удосконалити систему управління персоналом. Впровадження загальної системи управління компетенціями не буде ефективним без участі робочої сили. Забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності також залежить від рівня конкурентоспроможності працівників, що характеризується не тільки рівнем робочої сили, але й здатністю реалізувати наявний потенціал на практиці, а також наявністю необхідних для цього умов.

Для досягнення очікуваного ефекту, перш за все, відповідно до вимог менеджменту підприємства та маркетингової стратегії, необхідно підвищити ефективність системи підготовки та перепідготовки працівників, підвищити якість та ефект від праці, вдосконалити систему духовного та матеріального стимулювання, створити відповідальність за забезпечення конкурентоспроможності, бути ініціативним і створювати умови для творчої праці.

Ділова оцінка персоналу безпосередньо пов'язана з підвищенням конкурентоспроможності, оскільки її результати дозволяють:

- підвищення мобільності персоналу шляхом вибору найбільш підходящого кандидата на ту чи іншу посаду;
- покращити використання персоналу;
- проведення роботи з кадрового обслуговування та підвищення кваліфікації;
- визначити напрямки підвищення якості співробітників;
- стимулювати трудову діяльність;
- удосконалення форми та методу діяльності органу управління;
- формувати позитивне трудове ставлення;
- забезпечити задоволення від роботи.

4. Забезпечення ефективності конкурентоспроможності продукції підприємства. Найвищий рівень конкурентоспроможності продукції досягається завдяки правильному регулюванню основних компонентів:

- якість продукції;
- споживчі ціни;
- додаткова конкурентна перевага.

5. Комплексний підхід до виробничого планування та диверсифікації. Ефективність системи управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою залежить від урахування ринкових умов, на які безпосередньо впливає зміна ринкового середовища. Заходами підвищення конкурентоспроможності є диверсифікація виробництва та розширення асортименту продукції, що випускається.

Реалізація перелічених заходів вимагає наступних дій:

- розробити план ефективного виробництва та оновлення найменувань сільськогосподарської продукції;
- розробляти поточні, річні та перспективні плани зниження собівартості продукції та перерозподілу матеріальних, валютних, трудових, паливно-енергетичних ресурсів;
- активне використання сучасних методів функціонального та вартісного аналізу, бізнес-планування та всіх інструментів для вдосконалення планування та аналізу у виробничій діяльності.

6. Реорганізувати систему аналізу та калькуляції. Об'єктивними потребами системи управління для підвищення конкурентоспроможності підприємств є раціональна та продумана реорганізація системи аналітичного обліку, реорганізація бухгалтерських служб, виходячи з вимог ринкових відносин і переходу до підприємницького господарювання, а також на основі запровадження міжнародної системи обліку витрат. Сучасні нормативні документи включають інструменти обліку виробничої діяльності. Реалізація цих аспектів дозволить вивести на новий рівень управління витратами виробництва та ціноутворенням готової продукції, тим самим посиливши позитивну роль систем аналізу та обліку в покращенні конкурентних позицій підприємств та збільшенні продажів.

7. Удосконалити систему управління фінансами підприємства. Впровадження системи управління конкурентоспроможністю нерозривно пов'язане з функцією фінансового обслуговування інших підрозділів підприємства, діяльність яких базується на моделюванні, прогнозуванні та програмуванні оптимального набору рішень, що знаходиться у внутрішньому середовищі підприємства, що допомагає регулювати рух грошових коштів підприємства відповідно до поставлених цілей. Заходами щодо підвищення конкурентоспроможності в цьому напрямку вдосконалення є:

- формувати та реалізовувати фінансову політику в контексті підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- удосконалення системи управління фінансовим плануванням та контролем руху фінансових ресурсів;
- удосконалення методологічних засад щодо аналізу фінансового стану підприємств;
- удосконалення управління ліквідними активами підприємства;
- формувати ефективний інвестиційний портфель;
- інформаційне забезпечення механізмів управління фінансовою звітністю для внутрішнього контролю та прийняття зважених управлінських рішень.

Найважливішою передумовою поліпшення фінансового становища підприємства є вивчення факторів, що впливають на обсяг і характер виробництва. Ці фактори поділяються на зовнішні та внутрішні фактори.

У системі зовнішніх факторів найважливішими є:

- 1) кон'юнктура товарного ринку. Поліпшення ринкових умов для товарів, на яких підприємство здійснює свою діяльність, призводить до збільшення позитивних грошових потоків від такої економічної діяльності;
- 2) кон'юнктура фондового ринку. Формування грошових потоків здійснюється за рахунок випуску підприємствами акцій та облігацій;

3) система оподаткування підприємства. Податкові платежі призводять до значної частини негативного грошового потоку, а встановлений графік реалізації визначає характер цього грошового потоку в часі;

4) надання кредитів постачальникам і покупцям продукції. Визначати дійсність замовлення на закупівлю продукції на підставі передоплати;

5) система розрахунків. Характер їх дій впливає на формування грошових потоків у часі;

6) наявність фінансового кредиту. Ця доступність відображається в умовах кредитного ринку;

7) можливість залучення безоплатного цільового фінансування. Надає можливість збільшити чистий грошовий потік.

У системі внутрішніх факторів найважливішими є:

1) життєвий цикл підприємства. Характер розвитку бізнесу на кожному етапі його життєвого циклу відіграє важливу роль у прогнозуванні обсягу та типу його грошових потоків;

2) тривалість операційного циклу. Чим менша тривалість цього циклу, тим швидше обертаються кошти, вкладені в оборотні активи, і тим більший обсяг та інтенсивність позитивних і негативних грошових потоків;

3) сезонність виробництва та реалізації продукції. Цей фактор має значний вплив на грошові потоки, які бізнес розвиває з часом, визначаючи ліквідність цих грошових потоків протягом окремих періодів часу;

4) терміновість інвестиційного проекту не тільки впливає на величину грошового потоку підприємства, а й впливає на характер грошового потоку;

5) амортизаційна політика підприємства формує ціну продукції, яка має основний вплив на позитивний грошовий потік підприємства;

6) коефіцієнт операційного левериджу для формування чистого прибутку;

7) менталітет фінансового менеджменту.

8. Удосконалити корпоративну інвестиційно-інноваційну стратегію. Однією з умов підвищення конкурентоспроможності підприємств є

забезпечення ефективної реалізації корпоративних інвестиційно-інноваційних стратегій, спрямованих на залучення потоків капіталу з метою створення та збільшення конкурентних переваг.

Основними завданнями забезпечення реалізації інвестиційно-інноваційної стратегії є:

- пропонувати більш вигідні фінансові ресурси, ніж конкуренти;
- мінімізація капітальних витрат;
- оптимізація структури капіталу;
- оптимізація фінансового становища;
- ефективне використання власних і позикових коштів;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємств.

9. Удосконалення маркетингової стратегії. Ефективну систему управління конкурентоспроможністю неможливо створити без удосконалення маркетингової діяльності. Основними завданнями щодо реалізації зазначених напрямів є:

- поліпшення маркетингових послуг;
- покращена маркетингова орієнтація;
- удосконалити організацію та методику дослідження ринку, товарної стратегії та стратегії продажів;
- удосконалити методи оцінки та прогнозування ринкових цін;
- вивчати заходи конкурентів щодо вдосконалення аналогічної продукції;
- проводити ефективні рекламні кампанії.

10. Удосконалити інформаційно-консультаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Забезпечення реалізації корпоративних стратегій конкурентоспроможності потребує фундаментальних змін у впровадженні інформаційних систем і технологій.

Насамперед, мова йде про перехід до комп'ютерних технологій, які дозволять об'єднати основні служби підприємства в комплексну

універсальну інформаційну сферу, поступово об'єднану в мережу всіх його відділів, тобто з урахуванням до формування Це інформаційна модель, яка повністю відображає виробничо-експлуатаційну діяльність підприємств та їх різноманітні взаємозв'язки.

Інформаційно-консультативна підтримка вдосконалення управління конкурентоспроможністю також базується на:

- розробці корпоративних бізнес-рішеннях;
- аутсорсинг бізнес-процесів;
- впровадження аналітичних рішень;
- застосування системи автоматизації процесу;
- побудова центру обробки даних підприємства;
- впровадження корпоративної телефонної системи;
- впровадження систем захисту даних;
- підвищення інформаційної безпеки;
- створення порталу.

11. Оновлення технологій і процесів підприємства. Засобом формування суттєвої конкурентної переваги підприємства вважається ефективно вдосконалення технічних можливостей і технічних ресурсів. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю, включаючи техніко-технічні аспекти, представлено такими складовими:

- придбання нового обладнання;
- розробка комплексного поетапного плану технології виробництва та технологічної трансформації;
- автоматизація та комп'ютеризація виробництва;
- розробка та впровадження новітніх технологій;
- використання мобільних виробничих систем;
- активізація внутрішніх інвестицій та збільшення участі зовнішніх інвестицій для забезпечення технології та технологічного оновлення.

Отже, основними завданнями у сфері підвищення конкурентоспроможності можна визначити: усунення перешкод для

підприємницької діяльності та зменшення податкового тиску; удосконалення законодавства у сфері підприємницької діяльності та введення в дію антимонопольного законодавства; забезпечення платоспроможного попиту населення; підтримка стартапів: створення актуальних інформаційних сервісів щодо новітніх технологій, законодавчих змін, потенційних ринків збуту, фінансове стимулювання інноваційної діяльності бізнесу для створення нових товарів і послуг.

ВИСНОВКИ

На підставі проведених досліджень забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства можна зробити такі висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства – один із важливих аспектів ринкового середовища, який являє собою здатність підприємств адаптуватися до ринкових умов і займати лідируючі позиції протягом тривалого часу. На цьому етапі конкурентний ринок характеризується швидким зростанням споживчого попиту, що свідчить про посилення конкуренції, зміцнення позицій конкурентів, скорочення циклу впровадження інноваційних технологій.

2. 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 %). 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.

3. Відбулося 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.

4. Оцінка особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства показує, що сучасні підприємства, які працюють в умовах європейських ринкових відносин, як один із основних механізмів забезпечення своєї життєдіяльності, повинні прийняти системне стратегічне

управління конкурентоспроможністю, суть якого полягає у формуванні стратегій та довгострокові плани дій, спрямовані на досягнення поставлених цілей і вирішення завдання збереження або підвищення конкурентоспроможності з використанням обмежених ресурсів у конкретних ринкових ситуаціях.

4. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовує об'єкт господарювання, є більш продуктивними та прибутковими, ніж його ринкові конкуренти. Це дозволяє суб'єктам господарювання займати стабільні позиції на ринку товарів і послуг та забезпечувати постійний споживчий попит на свою продукцію.

5. Основними методами підвищення конкурентоспроможності підприємства є виведення на ринок нових видів продукції, зниження ціни товару чи послуги, широке використання рекламних заходів, продаж товарів через більшу кількість торгових представників, впровадження інновацій. Керівництво підприємства має стежити за змінами економічних умов і вносити різноманітні зміни у політику виробництва та збуту товарів.

6. Мета довгострокового ефективного функціонування та сталого розвитку аграрних підприємств, поряд із постійним підвищенням конкурентоспроможності продукції, зумовлює формування та реалізацію стратегії ресурсозбереження об'єктів господарювання.

7. До основних шляхів підвищення конкурентоспроможності відносяться: детальне вивчення потреб споживачів і аналіз підприємств-конкурентів; правильне і якісне підтвердження рекламної політики підприємства; створення нових товарів і поліпшення їх якісних характеристик; пошук і пропозиція переваг товарів порівняно з товарами-замінниками; виявлення переваг та недоліків подібної продукції та використовувати отримані результати в діяльності; оновлювати техніку та обладнання; постійно контролювати зниження собівартості товарів; підвищувати якість послуг і обслуговування; диференціювати готову продукцію; тощо.

