

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства
агропродовольчої сфери»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Заколотний Сергій Олександрович

Керівник кваліфікаційної роботи

Надія БАГАН

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....	30
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальною проблемою сучасної економічної теорії та практики управління є управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери. Підвищення рівня міжнародної конкуренції, глобалізація світового ринку, проникнення іноземної продукції на внутрішній ринок і недостатній стан науково-технічного забезпечення вітчизняного виробництва висувають на перший план проблему управління конкурентоспроможністю. Вирішення цього завдання в пріоритетному порядку дозволяє українським підприємствам зайняти гідне місце в світовій економіці.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери й формування напрямів їх удосконалення.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – є процеси забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність напрямів підвищення та забезпечення ефективності управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Методи досліджень. У кваліфікаційній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, економіко-математичний та ін.

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, літературні джерела, наукові праці вчених-економістів за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, особисті спостереження автора.

Практична значущість. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо ефективності використання ресурсів сприяють розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2024 року); III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (м. Полтава, ПДАУ, 15 лютого 2024 року).

По темі кваліфікаційної роботи здобувачем вищої освіти були опубліковані 2 тези: «Сутність організаційної культури в системі управління підприємством» та «Роль іміджу «Нової пошти» в процесі логістики країни» в яких знайшли відображення теоретичні принципи і результати роботи.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 40 сторінках друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Явище конкуренції є однією з основних тенденцій розвитку ринкового середовища. На сьогоднішній день термін «конкурентоспроможність» все частіше використовується в науковій літературі та займає центральне місце в економічному аналізі різних видів економічної діяльності різних суб'єктів господарювання.

В умовах ринкової економіки стабільне становище підприємства на ринку залежить від рівня його конкурентоспроможності, здатності виробляти і продавати продукцію, цінові та нецінові характеристики якої є більш привабливими для споживачів, ніж у конкурентів.

Конкурентоспроможність – це здатність і прагнення підприємства адаптуватися до умов ринкової конкуренції. Вона характеризує здатність і рушійну силу підприємства адаптуватися до умов ринкової конкуренції. Поняття конкурентоспроможності підприємства є дуже багатограним і важливим.

Воно безпосередньо пов'язане з реальною побудовою системи управління підприємством або галуззю, окремими виробниками і продукцією, національною економікою в цілому, і об'єднує поведінку економічних агентів в умовах конкурентного середовища.

Для успішного функціонування аграрних підприємств першочерговою метою повинно бути підвищення їхньої конкурентоспроможності. Конкуренція є основним принципом функціонування, основним економічним механізмом ринкової економіки, головною рушійною силою еволюції взаємовідносин суб'єктів господарювання.

Конкуренція – суперництво між виробниками (продавцями) товарів за кращі, економічно вигідніші умови виробництва та реалізації продукції, за

отримання найвищого прибутку чи інших переваг [14]. З економічної точки зору конкуренція має на меті максимізацію господарюючим суб'єктом доходу з продажу, або вигоди з закупівлі продуктів чи отримання послуг [6].

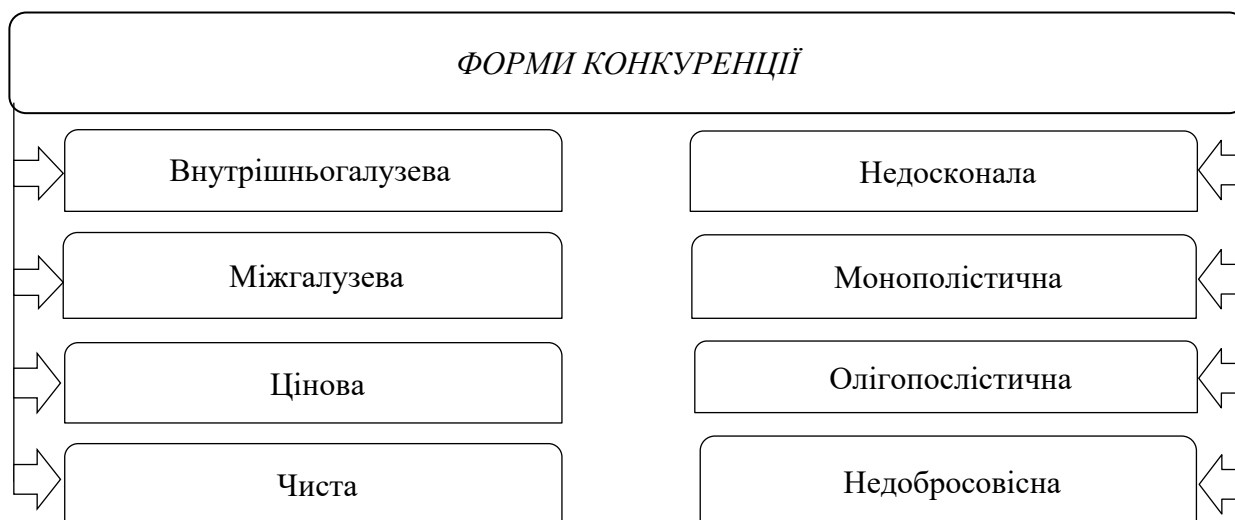


Рис. 1.1. Форми конкуренції [узагальнено на основі 14]

Конкуренція є цивілізованою, легалізованою формою боротьби суб'єктів підприємництва за існування, дієвим механізмом відбору та регулювання в ринковій економіці. Це важлива складова ринкової економіки, яка відіграє вирішальну роль у підвищенні якості продукції, робіт та послуг, зниженні виробничих витрат, освоєнні новацій тощо [6; 14].



Рис. 1.2. Класифікація видів конкуренції [узагальнено на основі 6]

Зростання конкурентних переваг та швидкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі є важливими умовами розвитку, що формують конкурентоспроможність підприємств.

Визначення конкурентоспроможності являє собою складну комплексну концепцію, котру на основі різноманітних підходів досліджувало багато науковців. Зокрема, помітний внесок у дослідження теорії конкурентоспроможності підприємства здійснили М. Портер, В. Андрійчук, І. З. Должанський, Дж. Робінсон, Ж. Ж. Лабен, Єрмолова М.О., В. С. Пономаренко, Ф. А. Франів, П. С. Зав'ялов та ін., які присвячували свої наукові роботи дослідженню конкуренції та конкурентоспроможності, джерел конкурентних переваг фірми та розробці методів їх утримання. Незважаючи на значний обсяг досліджень – теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери залишаються недостатньо дослідженими.

Розглянемо підходи науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.1).

Щоб бути конкурентоспроможним на ринку підприємству необхідно володіти конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство матиме змогу виділятися від підприємств-конкурентів. Проте, підприємству необхідно не тільки мати конкурентні переваги, але й ефективно ними управляти.

Конкурентоспроможність підприємства як його комплексна та узагальнююча характеристика може змінюватись, тобто нею необхідно управляти. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати з позиції загальної теорії управління, тобто як керований об'єкт, що забезпечить основу для адаптації підприємства до ринкової кон'юнктури [21].

Конкурентоспроможність характеризується показниками собівартості, рентабельності, прибутковості, прибутковості виробництва та продуктивності праці. Деякі науковці також додають до цих показників рентабельність, продуктивність, оборотність, ділову активність та

ліквідність. Певні фахівці вважають конкурентоспроможність підприємств відносною, а вчені розглядають конкурентоспроможність підприємства як відносну характеристику, що відображає ступінь розвитку конкретного підприємства та його відмінність від конкурентів за ступенем відповідності її продукції потребам споживачів.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

<i>ПІБ науковця</i>	<i>Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства</i>
Должанський І.З. [27]	Здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів
Єрмолова М.О. [20]	Визначає конкурентоспроможність підприємства як відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності
Пономаренко В.С. [12]	Властивість підприємства, яка дає змогу забезпечувати свої цілі у конкурентному ринковому просторі
Франів Ф. А. [31]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти і реалізувати швидко, якісно та в достатній кількості продукцію з високим рівнем обслуговування
Прокопівний С. Ф. [24]	Здатність до ефективної господарської діяльності і забезпечення прибутковості в умовах конкурентного ринку
Піддубний І. О., Піддубна А. І. [22]	Управління конкурентоспроможністю підприємства представлено як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності
Жан-Жак Лабен [19]	Спроможність задовольняти потреби покупців краще, ніж це роблять суперники
Портер М. [27]	Визначав конкурентоспроможність на рівні організації, як зростання її продуктивності, яке проявляється у зниженні витрат або диференціації продуктів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни на товари підприємства
Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Поршнев А.Г. [35]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців та споживачів

Від ефективності використання концепції та системи управління конкурентоспроможністю залежить ступінь адаптивності підприємства до динамічних змін ринкового середовища та здатності конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів.

Теоретичною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, які напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного [27].

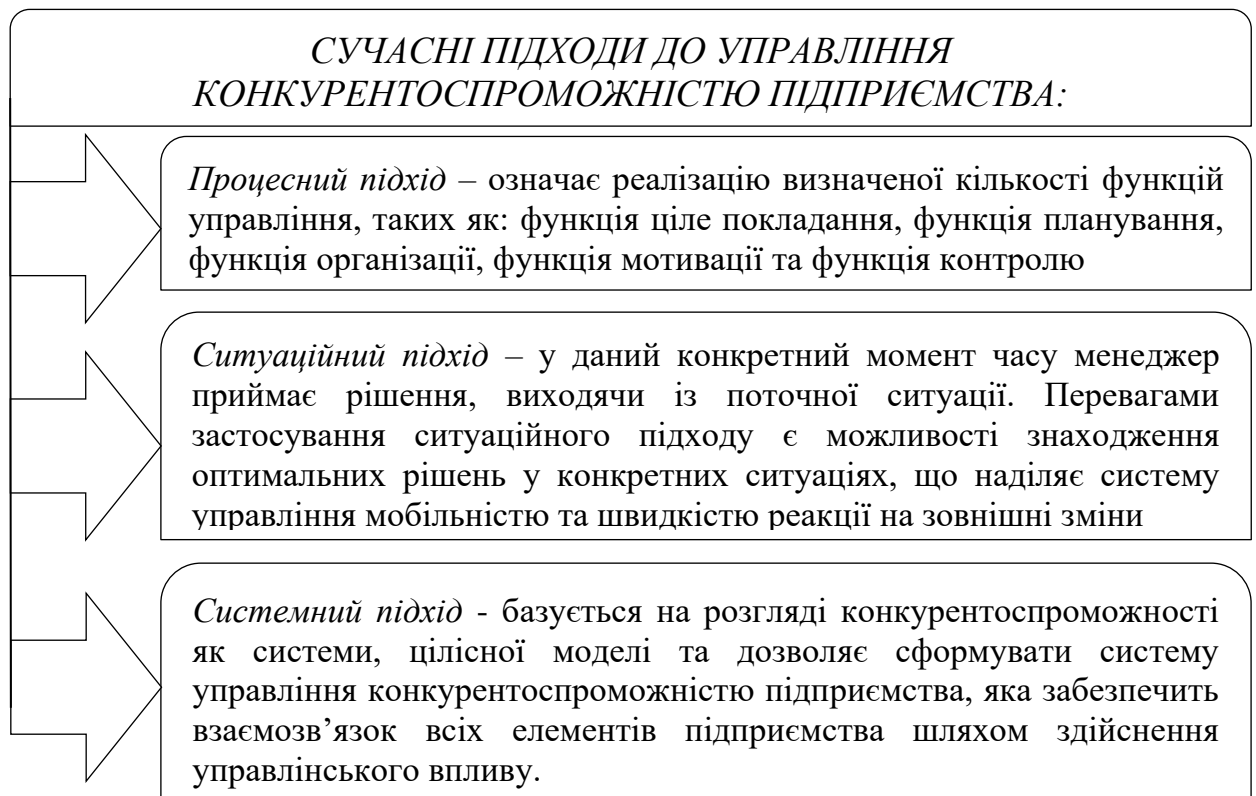


Рис. 1.3. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства [узагальнено на основі 27]

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг стосовно інших підприємств даної галузі у середині країни й за її межами за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

На сьогоднішній день в умовах постійного розвитку економіки,

глобалізації та інтеграції підприємств в світовий простір, а також у кризових ситуаціях необхідна зважена оцінка дій та адекватне прийняття рішень, щодо подальшого управління конкурентоспроможністю підприємства. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства повинен свідчити про ефективність його функціонування, адаптацію до змін середовища діяльності, сприятливу цінову політику, якісний продукт та ін. Тому питання управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є досить актуальним [12].

На наш погляд, саме ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємством забезпечить стійке положення підприємства на ринку забезпечуючи стабільне підвищення його конкурентних переваг у швидко мінливих умовах зовнішнього середовища.

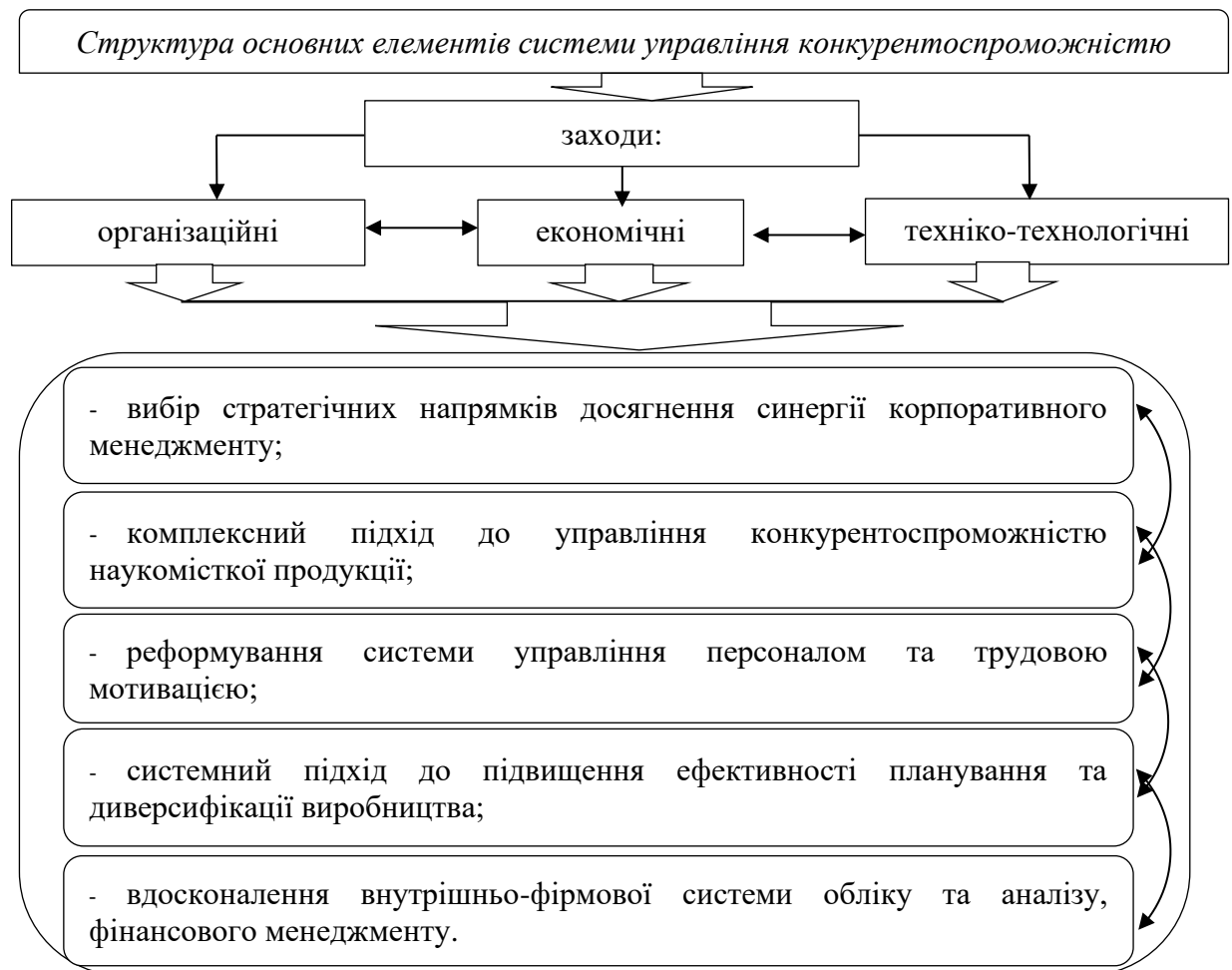


Рис. 1.4. Структура основних елементів системи управління конкурентоспроможністю [узагальнено на основі 36]

Нині процес управління конкурентоспроможністю продукції сповільнений, через обмеження кількості ресурсів наявних на підприємстві: трудових, фінансових, земельних, матеріальних, часових, інноваційних, інформаційних та ін. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства доречно розглядати як взаємодію сукупності основних функцій необхідних для досягнення запланованих цілей: планування, організації, мотивації та контролю. Розглянемо більш детально основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.5).

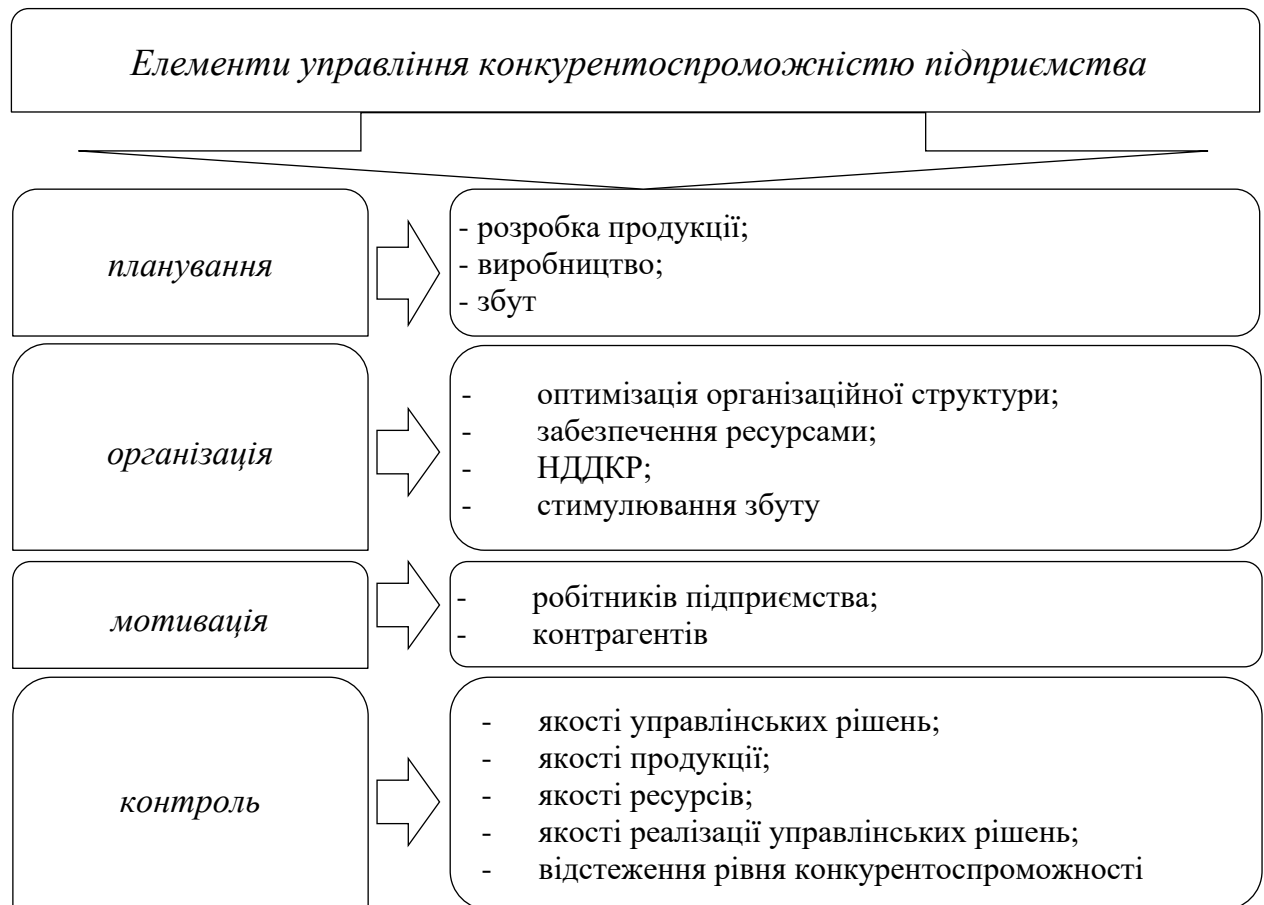


Рис. 1.5. Елементи управління конкурентоспроможністю підприємства [узагальнено на основі 28]

Основну роль у системі управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє управління конкурентоспроможністю продукції, яка виникає на етапах розробки, виробництва й реалізації продукції та досліджується шляхом оцінки параметрів виробничо-економічної діяльності

підприємства. До параметрів оцінки виробничо-економічної діяльності підприємства належать показники рентабельності виробництва, прибутковості, оцінки обсягів реалізації всіх досліджених видів продукції а різними каналами збуту. Затвердженого переліку показників оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства не існує, все залежить від ситуації на підприємстві, цілей, мети та стратегій керівництва, думки власників капіталу підприємства.

При дослідженні управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства варто зосереджуватися на розробленні стратегії та довготермінової програми дій для досягнення цілей і вирішення завдань щодо підтримання та підвищення конкурентоспроможності.

Процес управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства має бути орієнтованим на випуск продукції високої якості при мінімальних затратах, та в цілому на підвищення ефективності і якості роботи, тобто бути зосередженим на досягнення високих кінцевих результатів роботи.

Проведений аналіз управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства дозволяє виокремити такі методи оцінки (рис. 1.6).

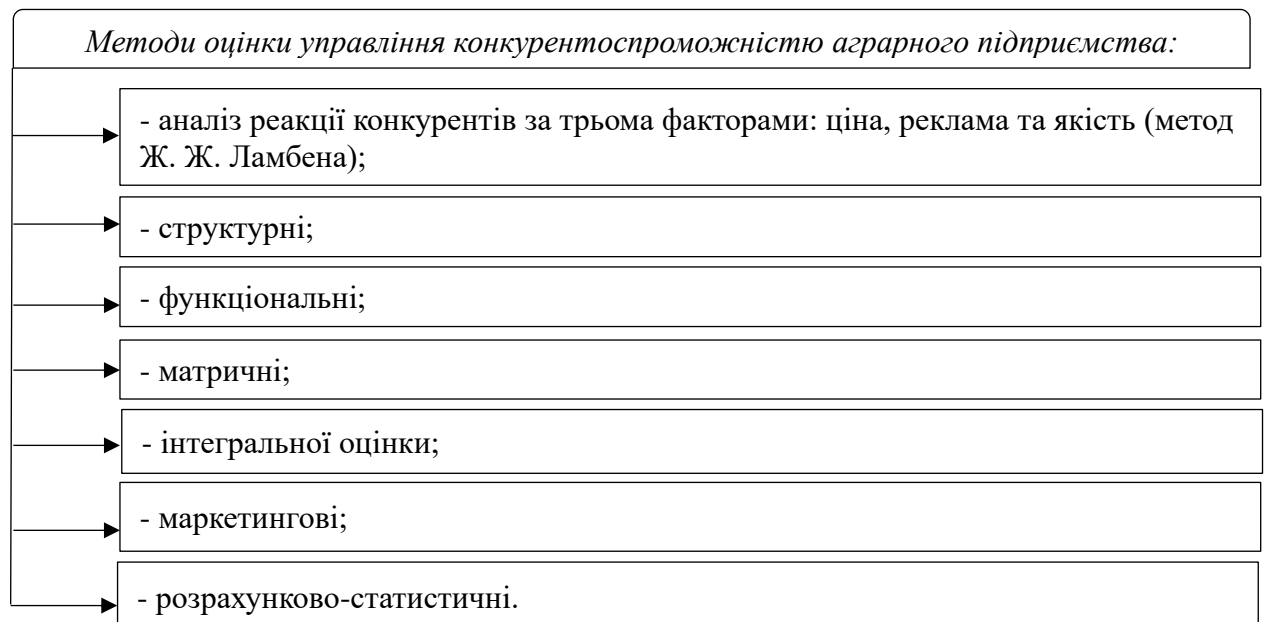


Рис. 1.6. Методи оцінки управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства [узагальнено на основі 5; 7]

Реалізація зазначених методів позитивно впливатиме на якість та собівартість продукції у довгостроковій перспективі.

Серед всіх методів, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, досить проблематично об'єктивно виокремити найбільш прийнятні. Кожне підприємство підбирає методику враховуючи потенційні можливості, специфіки та напрями діяльності, бажані результати [5].

В цілому, метою управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є забезпечення умов його успішної діяльності в конкурентному оточенні та створенні конкурентних переваг відносно інших підприємств-конкурентів в межах певного регіону з урахуванням чинників зовнішнього середовища: економічних, політичних, соціальних, екологічних та інших.

Отже, конкурентоспроможністю аграрного підприємства можемо вважати його здатність вести активну та ефективну боротьбу, в рамках якості продукції, цінової політики, маркетингових ідей, професіоналізму персоналу та інші, з підприємствами-конкурентами [12].

Правильне управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідним та безперервним процесом для утримання високих позицій на ринку, котрий має бути реалізованим шляхом правильного вибору стратегії успішної діяльності підприємства. Для реалізації згаданого процесу, вибору правильної стратегії, потрібно обрати найбільш ефективну методику оцінки функціонування підприємства. При цьому, потрібно враховувати всі ризики та брати до уваги сезонний характер виробництва й вплив кліматичних умов.

Отже, важливим питанням є дослідження управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, оскільки від нього залежить конкурентоспроможність не тільки окремо взятого підприємства а й регіону, галузі та країни в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Земельні ресурси є важливою складовою матеріального виробництва та задоволення найважливіших потреб суспільства. Землі сільськогосподарського призначення є найважливішим видом земель, що мають економічну цінність. Висока родючість цих земель дозволяє вирощувати широкий спектр сільськогосподарських культур та розводити худобу, продукція якої є основою продовольчої безпеки [10].

Розглянемо склад і структуру земельних угідь товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь товариства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	(%)
Загальна земельна площа, га	20458	17285	19364	-1094	94,65
Всього сільськогосподарських угідь, га	15650	12472	15295	-355	97,73
із них: Рілля	8300	8138	9326	1026	112,36
Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника, га	37,22	59,84	68,57	31	184,24

Аналізуючи одержані дані можемо зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду склад і структура земельних угідь товариства мала певні зміни, зокрема площа сільськогосподарських угідь знизилася на 355 га (2,27 %) у 2023 р. порівняно з 2021 р. та становить 15295 га. Змінився також і показник навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника, який у 2023 р. зріс на 31 га (84,24 %) до 68,57 га, на що вплинуло зростання загальної чисельності працівників у 2023 році.

Трудові ресурси відіграють дуже важливу роль у діяльності як

окремого підприємства, так і економіки країни у цілому оскільки є найважливішим елементом трудового потенціалу країни. Ці ресурси представлені людьми, які мають свідомість, волю та економічні і соціальні потреби, які необхідно враховувати і узгоджувати з економічними і соціальними інтересами людей, соціальних верств [26].

Проведемо аналіз середньооблікової чисельності та ефективності використання персоналу в товаристві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності
працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві
товариства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	223	136	145	-78	65,02
у т. ч в рослинництві	192	136	145	-47	75,52
Тваринництві	31	-	-	x	x
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1465,03	3030,6	5515,5	4050,43	376,47

Проаналізувавши дані табл. 2.2, можемо зробити висновок, що протягом 2021-2023 рр. спостерігаємо зниження чисельності працівників на 78 осіб. У 2023 р. спостерігається значне зростання продуктивності праці на 4050,43 тис.грн/особу (у 2,5 рази) та становить 5515,5 тис.грн/особу. Це вказує на те що працівники стала виробляти значно більше продукції за той самий час, на що впливає наявність нової техніки.

Наявність основних засобів на підприємстві свідчить про утворення виробничо-технічної бази, що визначається однією із важливих умов функціонування суб'єкта господарювання [30]. Тому правильна та раціональна організація обліку основних засобів, зокрема відображення достовірної інформації про цей об'єкт обліку, визначає весь процес його оновлення, забезпечуючи таким чином прибутковість, рентабельність та

ліквідність підприємства, залучення потенційних інвесторів та розширення діяльності підприємства на нових сегментах ринку.

Розглянемо динаміку забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Наявність основних засобів - всього, тис.грн	50616,5	75946	112364	61747,50	221,99
Коефіцієнт придатності основних засобів,%	0,28	0,35	0,42	0,13	147,13
Фондозабезпеченість виробництва, тис.грн/га	3,23	6,09	7,35	4,11	227,14
Фондоозброєність праці, тис.грн./особу	226,98	558,43	774,92	547,94	341,41
Фондомісткість, грн	0,15	0,18	0,14	-0,01	90,69
Фондовіддача, грн	6,45	5,43	7,12	0,66	110,27

Проаналізувавши одержані дані з табл. 2.3 помічаємо, що товариство має досить високий рівень забезпеченості та ефективності використання основних засобів. У 2023 р. спостерігаємо значне зростання показника наявності основних засобів на на 61747,50 тис. грн (1,5 рази) порівняно з 2021 р. та становить 112364 тис. грн. Протягом досліджуваних років відбулося помітне зростання коефіцієнту придатності основних засобів, що є позитивним та свідчить про кращий технічний стан основних засобів. Також помічаємо зростання показника фондоозброєності виробництва на що вплинуло зростання площі сільськогосподарських угідь та вартості валової продукції товариства.

Важливу роль у процесі виробництва відіграє оборотний капітал підприємства, як один з найважливіших факторів, що значно впливає на формування собівартості продукції, кінцеві результати ефективності діяльності суб'єктів господарювання та в кінцевому результаті

відображається на конкурентоспроможності підприємства [23]. Проведемо аналіз показників ефективності використання оборотного капіталу товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	499672	593890	852528,5	352856,50	170,62
Забезпеченість основного капіталу оборотним, грн	9,87	11,73	7,59	-2,28	76,86
Коефіцієнт оборотності	0,65	0,69	0,94	0,28	143,47
Матеріаловіддача, грн	3,22	4,27	5,77	2,54	178,88
Матеріаломісткість, грн	0,31	0,23	0,17	-0,14	55,90

Проаналізувавши одержані дані забезпеченості товариства оборотними ресурсами можемо зробити висновок про високий рівень забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу, на що вказують зростання досліджених показників. Зросла середньорічна вартість оборотного капіталу на 352856,50 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком та позитивним є зростання коефіцієнту оборотності на 0,28 (43,47 %) що вказує на оптимізацію суми активів.

У сучасному світі, де ринкові умови постійно змінюються і конкуренція стає все більш загостреною, успіх підприємства залежить від того, наскільки ефективно воно керує своєю виробничою діяльністю. Управління ефективністю виробничої діяльності визначається як один із ключових факторів, які впливають на стійкість та сталий розвиток бізнесу. В умовах висококонкурентного й нестабільного середовища це стає ще більш критичним.

Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності товариства (табл. 2.5).

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	(%)
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	326701	412168	799741	473040,00	244,79
Чистий прибуток, тис. грн	100597	131208	340571	239974,00	338,55
Коефіцієнт автономії	0,88	0,89	0,98	0,10	111,26
Загальний коефіцієнт ліквідності	7,16	8,15	39,02	31,86	544,90
Рівень рентабельності, %	60,71	72,34	85,60	X	X
Норма прибутку, %	15,01	18,76	26,82	X	X

Ефективне управління виробничою діяльністю дозволяє товариству досягати високих виробничих показників, забезпечує його конкурентоспроможність на ринку та збільшує його прибутковість про що свідчать досліджені показники. Такий підхід сприяє досягненню певного конкурентного статусу, що дозволяє підприємству збільшити виробничий обсяг та отримати більше прибутку, зокрема у 2023 р. порівняно з 2021 р. товариство отримало у 2,4 рази більше чистого прибутку. Управління ефективністю виробничо-комерційної діяльності стає ключовим елементом стратегії підприємства у прагненні досягнення успіху на ринку та збереження своєї конкурентоспроможності.

Проведений аналіз характеристики діяльності показав, що в цілому товариство веде свою діяльність ефективно і навіть в складних умовах військового стану спостерігаємо зростання досліджуваних показників, зокрема чистого прибутку у 2,4 рази. Далі проведемо аналіз системи управління конкурентоспроможністю товариства, який включатиме в себе комплекс стратегій і дій, спрямованих на забезпечення успішного позиціонування на ринку та збереження або зміцнення конкурентних переваг.

2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери

Система управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфері включає в себе комплекс дій і стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Основна сутність системи полягає в тому, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити якість продукції, знизити витрати і вирішити інші завдання, які допоможуть підприємству зайняти сильне конкурентне положення.

Особливості системи управління конкурентоспроможністю в агропродовольчій сфері включають:

- стійкість до зовнішніх змін – система повинна бути гнучкою та адаптивною до змін на ринку, змін в законодавстві, кліматичних умов, а також до змін у смаках та уподобаннях споживачів;
- керування ризиками – з урахуванням великої кількості факторів, що можуть вплинути на виробництво в агропродовольчій сфері, система управління повинна вміти ефективно управляти ризиками, пов'язаними зі змінами цін на сировину, погодними умовами, епідеміями та іншими небезпеками;
- якість продукції – особливу увагу слід приділяти якості продукції, оскільки вона безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Це може включати в себе впровадження стандартів якості, системи контролю якості та постійне вдосконалення технологічних процесів;
- інновації та дослідження – розвиток нових технологій, методів вирощування та виробництва є важливим елементом конкурентоспроможності. Підприємство повинно інвестувати в дослідження та розвиток, щоб залишатися в лідерах галузі;
- стратегічне планування – ретельне стратегічне планування є ключовим елементом успіху в агропродовольчій сфері. Підприємство

повинно аналізувати ринок, конкурентні переваги та слабкі сторони, і розробляти стратегії, спрямовані на досягнення своїх цілей;

- управління витратами – ефективне управління витратами є важливим для забезпечення конкурентоспроможності. Підприємство повинно постійно шукати шляхи оптимізації витрат на виробництво та логістику.

Загалом, система управління конкурентоспроможністю в агропродовольчій сфері повинна бути комплексною, орієнтованою на результат і постійно адаптуватися до змін в суспільстві та ринкових умовах.

Важливим етапом оцінки конкурентоспроможності підприємства є визначення рівня його ціни порівняно з конкурентами, які відрізняються за кінцевими витратами. Проведемо оцінку відносної товарності видів сільськогосподарської продукції підприємств агропродовольчої сфери (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Відносна товарність основних видів сільськогосподарської продукції підприємств агропродовольчої сфери Полтавської області, 2021-2023 рр.

Культури	Підприємство				Конкурент №1				Конкурент №2			
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)
Озима пшениця	-	-	-	-	98,12	70,42	68,05	-30,07	96,24	62,18	75,03	-21,21
Кукурудза на зерно	71,02	81,07	85,36	14,34	134,39	77,1	88,42	-45,97	71,81	56,4	81,61	9,80
Ячмінь ярий	-	-	-	-	59,79	100	81,04	21,25	10,25	10,02	9,70	-0,55
Овес	-	-	-	-	100	-	-	-	7,42	2,68	6,46	-0,96
Соняшник	217,69	100	92,48	-125,21	138,25	76,1	91,35	-46,90	99,09	135,07	97,61	-1,48
Соя	102,21	99,59	100,00	-2,21	-	-	-	-	29,05	71,75	53,61	24,56

Аналізуючи одержані дані з табл. 2.6 можемо зробити висновок, що у товаристві здійснюється реалізація трьох сільськогосподарських культур:

кукурудзи на зерно, соняшнику та сої. Протягом 2022-2023 рр. спостерігається зниження рівня товарності у всіх трьох досліджуваних підприємств, що пов'язано з військовим станом та проблемами з експортом зерна за кордон. Зростання рівня товарності помічаємо тільки по кукурудзі на зерно на 14,34 %.

Конкурент № 1 за останні роки значно збільшив реалізацію ячменю. В цілому протягом досліджених років рівень товарності по інших досліджених культурах знижується.

Конкурент № 2 здійснює реалізацію шести сільськогосподарських культур по яких також помічаємо зниження досліджуваних показників. Зросли показники відносної товарності кукурудзи на зерно на 9,8 % та сої на 24,56 %.

Завдання визначення ціни реалізації – одне з найскладніших на сьогоднішній день для будь-якого підприємства. Ціна реалізації – це та ціна, по якій підприємство продає свій товар, продукцію чи послуги. Вона залежить безпосередньо від багатьох факторів: від стану ринку і середніх цін на аналогічні товари, від собівартості і витрат на виробництво, від купівельної спроможності цільової групи, від кількості конкурентів і вибраної конкурентної стратегії.

Визначення ціни реалізації є одним з найскладніших завдань для будь-якого підприємства. Це стосується як підприємств в агропродовольчій сфері, так і в інших галузях. Деякі причини, що роблять цей процес складним, включають: конкуренцію, оскільки ринок завжди насичений конкурентами, і ціна великою мірою залежить від того, що роблять інші гравці на ринку; споживчі вподобання (ціни товарів і послуг часто змінюються відповідно до змін у споживчих вподобаннях та модах); витрати на виробництво; потенційний попит; стратегії маркетингу. Урахування всіх цих факторів і встановлення ціни, яка відповідає як витратам підприємства, так і вимогам ринку, є важливим елементом успішної стратегії управління ціноутворенням.

Проведемо оцінку середніх цін реалізації основних видів сільськогосподарських культур підприємств агропродовольчої сфери (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Середні ціни реалізації основних видів сільськогосподарських культур підприємств агропродовольчої сфери Полтавської області, 2021-2023 рр.

Культури	Товариство				Конкурент №1				Конкурент №2			
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)
Озима пшениця	-	-	-	-	629,61	440,97	438,14	-191,5	650,67	372,91	437,91	-212,76
Кукурудза на зерно	613,91	546,28	485,63	-128,28	560,35	490,5	400,35	-160	623,51	496,24	424,19	-199,33
Ячмінь ярий	-	-	-	-	569,07	685,3	525,84	-43,23	708,66	871,97	471,56	-237,10
Овес	-	-	-	-	610,52	-	-	-	789,47	750	580,65	-208,83
Соняшник	1641,9	1503,7	1225,80	-416,05	1328,2	957,6	863,48	-464,7	1664,2	1113,56	979,68	-684,52
Соя	1552,5	1208,5	1374,59	-177,88	-	-	-	-	1567,1	1160,68	1256,2	-310,98

Аналізуючи одержані дані, ми бачимо що в товаристві станом на 2023 р. здійснюється вирощування та реалізація трьох сільськогосподарських культур: кукурудзи на зерно, соняшнику та сої. Ціни реалізації протягом досліджуваних років знизилися для кукурудзи на зерно на 128,28 грн/ц, соняшнику – 416,05 грн/ц та сої на 177,88 грн/ц.

У підприємства-конкурента №1 в 2023 р. порівняно з 2021 р. спостерігається зниження цін реалізації всіх сільськогосподарських культур. Найбільше знизилася ціна реалізації соняшнику на 464,7 грн/ц і станом на 2023 р. становить 863,48 грн/ц. Найменше знизилася ціна реалізації ярого ячменю на 43,23 грн/ц.

Підприємство конкурент №2 здійснює реалізацію шести сільськогосподарських культур. У 2023 році на підприємстві знизилися ціни реалізації продукції порівняно з 2021 роком по всіх досліджених культурах.

В цілому здійснивши порівняння цін реалізації основної

сіськогосподарської продукції в трьох підприємствах агропродовольчої сфери можемо зробити висновок, що ціни знизилися у всіх підприємствах та найвищі ціни реалізації у 2023 р. спостерігаються на досліджуваному товаристві.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником і визначається, в першу чергу, параметрами його продукції.

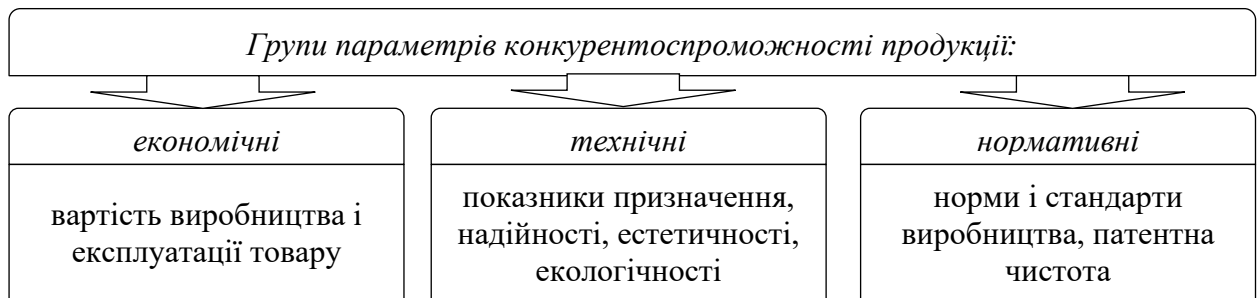


Рис. 2.1. Групи параметрів конкурентоспроможності продукції [узагальнено на основі28]

Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо рівень її технічних, економічних і нормативних параметрів не нижче за аналогічні показники продукції конкурентів [33].

Спільним елементом, що об'єднує виробників продукції, переробних підприємств та підприємств торгівлі, повинна стати якість виробленої продукції чи товару. З метою отримання продукції високої конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, усі контрагенти повинні бути зацікавлені в докладанні зусиль до забезпечення найвищої якості. Реалізація високоякісних продуктів забезпечить стійке ринкове становище продавців, стабільний фінансовий стан переробних підприємств, а аграрним підприємствам дозволить відшкодувати витрати і забезпечувати достатню рентабельність виробництва. В свою чергу, ціна, під впливом найкращої якості забезпечить конкурентоспроможність продукції.

Якість продукції є функцією науково-технічного прогресу і мірою освоєння його результатів виробництвом. Чим вища якість продукції, тим

повніше задовольняються потреби споживачів, ефективніше вирішуються соціально-економічні проблеми розвитку суспільства, успішною є діяльність підприємств у ринковій економіці [1].

Таблиця 2.8

**Показники якості реалізованої продукції підприємств
агропродовольчої сфери Полтавської області, 2023 р.**

Продукція	Реалізовано продукції		Ціна реалізації продукції, грн/ц	Додаткова виручка (+), втрати (-) сума, тис. грн
	фізична маса, ц	залікова маса, ц		
Товариство				
Кукурудза на зерно	520422	537283,67	485,63	8188,53
Соняшник	45056	46119,32	1225,8	1303,42
Соя	38147	39367,70	1374,59	1677,97
Всього:				11169,92
Конкурент №1				
Озима пшениця	28119	28400,19	438,14	123,20
Ярий ячмінь	803	870,93	525,84	35,72
Кукурудза на зерно	8223	8489,43	400,35	106,66
Соняшник	25262	25858,18	863,48	514,79
Всього:				780,38
Конкурент №2				
Озима пшениця	15647	15803,47	437,91	68,52
Ярий ячмінь	545	591,11	471,56	21,74
Кукурудза на зерно	40553	41866,92	424,19	557,35
Овес	31	31,81	580,65	0,47
Соняшник	13241	13553,49	979,68	306,14
Соя	8979	10882,55	1256,2	2391,24
Всього:				3345,46

Оцінка показників якості реалізованої продукції підприємства показала, що товариство отримає 11169,92 тис. грн додаткової виручки, що є досить непоганою сумою, якщо брати до уваги той чинник, що підприємство здійснює реалізацію тільки трьох культур. Найбільшу кількість додаткової виручки підприємство отримує від реалізації кукурудзи на зерно +8188,32 тис. грн.

Аналізуючи одержані дані, ми бачимо що при врахування показників якості реалізованої продукції конкурент №1 додатково отримає 780 тис. грн додаткової виручки, зокрема найбільшу кількість коштів можна отримати від соняшника 514,79 тис. грн.

Аналізуючи конкурента №2 при врахуванні показників якості

реалізованої продукції воно отримає 3345,46 тис. грн додаткової виручки. Найбільша сума надходить від сої +2391,24 тис. грн.

Здійснивши аналіз показників якості реалізованої продукції трьох підприємств ми бачимо, що найбільшу суму додаткової виручки отримує досліджуване товариство +11169,92 тис. грн; на другому місці – конкурент № 2 +3345,46 тис. грн; на третьому місці конкурент №1 +780,38 тис. грн.

Проведений аналіз показав, що досліджене товариство має непоганий рівень конкурентоспроможності, проте, всерівно потребує заходів для її покращення.

Конкуренція є динамічним процесом формування та підтримки конкурентних переваг, постійні зміни якого пов'язані з виникненням нових видів продукції, налагодженням нових виробничих процесів, шляхів просування товарів на ринок тощо [13].

Для успішного функціонування підприємства агропродовольчої сфери на ринку необхідно постійно відстежувати зміни споживчих тенденцій, стежити за поведінкою конкурентів, адаптувати дії і продукти до вимог ринку, а також підвищувати споживчу цінність товарів. Підприємства повинні досягти конкурентної переваги за рахунок зниження цін або надання споживачам більш високого прибутку, здатного компенсувати високі ціни на їх продукцію.

Проведемо оцінку конкурентної сили товариства порівняно з двома конкурентами шляхом анкетування працівників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Кількість працівників, які пройшли анкетування

Показник	Товариство		Конкурент № 1		Конкурент № 1	
	К-ть опитаних	% від заг. кількості	К-ть опитаних	% від заг. кількості	К-ть опитаних	% від заг. кількості
Кількість працівників, чол	40	27,59	30	26,79	55	24,23

Анкетування пройшла достатня кількість працівників товариства та його конкурентів, тому можливою є проведення оцінки конкурентної сили

товариства у відношенні до найближчих конкурентів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентної сили товариства у відношенні до найближчих конкурентів

№ п/п	Ключові фактори успіху	Вага	Товариство		Конкурент № 1		Конкурент № 2	
			Середній бал	Врах. Ваговий коеф.	Середній бал	Врах. Ваговий коеф.	Середній бал	Врах. Ваговий коеф.
1	Якість продукції	0,20	10	2,00	7	1,40	8	1,60
2	Імідж підприємства	0,10	9	0,90	7	0,70	10	1,00
3	Виробничі можливості	0,07	9	0,63	6	0,42	7	0,49
4	Ступінь опанування новітніх технологій	0,12	9	1,08	6	0,72	7	0,84
5	Досконалість дослідницької та експериментальної бази і здатність швидкої розробки та введення у виробництво новинок	0,06	8	0,48	7	0,42	10	0,60
6	Витрати у порівнянні з конкурентами	0,10	10	1,00	8	0,80	9	0,90
7	Розмір та кількість цільових ринків	0,06	10	0,60	6	0,36	8	0,48
8	Рівень надання послуг	0,05	9	0,45	7	0,35	10	0,50
9	Збутова мережа	0,05	10	0,50	7	0,35	9	0,45
10	Маркетинг/реклама	0,06	8	0,48	6	0,36	8	0,48
11	Професійність персоналу	0,05	10	0,50	6	0,30	8	0,40
12	Фінансовий стан	0,08	10	0,80	6	0,48	7	0,56
Загальна оцінка		1,00	112	9,42	79	6,66	101	8,30

Аналізуючи одержані дані з табл. 2.10, можемо зробити висновок, що досліджуване товариство має найвищий показник оцінки конкурентної сили порівняно з двома конкурентами. У товариства показник становить 9,42; у конкурента № 1 – 6,66 та у конкурента № 2 – 8,30. Серед дванадцяти критеріїв оцінки товариство має шість максимальних балів 10. Конкурент № 2 має три показники з оцінкою 10: імідж підприємства, досконалість дослідницької та експериментальної бази і здатність швидкої розробки та

введення у виробництво новинок та рівень надання послуг.

Проведений аналіз системи забезпечення та управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери показав, що в цілому товариство має сильну конкурентну позицію на ринку, про що свідчать розраховані показники товарності, ціни реалізації якості продукції та проведена оцінка конкурентних сил в порівнянні з двома конкурентами. Проте, для утримання лідируючих позицій необхідно дослідити шляхи покращення управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств нині стала центром національної економіки держави. На даний момент підприємства працюють в складних зовнішніх умовах, викликаних воєнним станом і кризовими явищами: зниженням попиту на продукцію, низькою платоспроможністю споживачів, а отже, і підприємств. Тому, виникає необхідність у створенні конкурентних переваг які стануть стратегічною сферою діяльності та чинитимуть вплив на конкурентоспроможність не тільки якоеь окремого підприємства а й галузі чи країни загалом [34]. Проведений аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери показав певні проблеми, що є на підприємстві та які потребують розробки нових підходів, методів і технологій управління.

Покращення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, який здійснюється планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку [17] та який вимагає систематичного підходу та планування. Для досягнення даної мети можна використати певні принципи: стратегічне планування, постійне оновлення стратегій, інновації, ресурсна ефективність, культура змін, аналіз та відстеження показників, розвиток талантів та командна робота. Правильно впроваджуючи ці принципи, підприємство зможе стати більш конкурентоспроможним і забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Покращення управління конкурентоспроможністю агропродовольчих підприємств може включати ряд стратегій та підходів.

Розглянемо на рис. 3.1 шляхи які можуть допомогти товариству покращити систему управління конкурентоспроможністю.



Рис. 3.1. Напрями покращення системи управління конкурентоспроможністю товариства

Проаналізувавши та дослідивши напрями рекомендовані на рис. 3.1 проведемо SWOT-аналіз функціонування діяльності товариства на ринку виробництва аграрної продукції для дослідження сильних-слабких сторін його функціонування та виокремимо можливості та загрози які чинять на нього вплив (рис. 3.2).

Як показує діагностика конкурентоспроможності функціонування досліджуваного товариства на агропродовольчому ринку, існує гостра

необхідність у вживанні заходів, спрямованих на регулювання, збереження частки ринку і підтримання існуючої конкурентоспроможності. Це стане можливим для товариства, якщо воно проведе аналіз і впровадження досвіду конкурентів, спрямованого на зниження витрат виробництва, підвищення ефективності та збільшення прибутку.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - достатня ресурсна база; - кваліфікований персонал; - зв'язки на зовнішньому ринку; - високий рівень якості продукції; - надійний менеджмент; - існуюча технологічна база; - можливість тривалого зберігання продукції (є елеватор) 	<ul style="list-style-type: none"> - сезонний характер виробництва; - недостатній рівень активних маркетингових заходів; - низький рівень готовності працівників до змін; - нестабільний ринок сільськогосподарської продукції; - практично відсутність рекламування послуг; - недосконала система мотивації персоналу
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - залучення інвесторів; - розширення ринку та системи збуту виробленої продукції; - нарощування товарообігу; - виробництво екологічної продукції; - підвищення рівня кваліфікації кадрів; - впровадження нових технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція в галузі; - збільшення вартості палива та енергетичних ресурсів; - технологічне відставання; - нестабільна економічна та політична ситуація в країні; - неможливість залучити інвестиційні ресурси у достатніх об'ємах; - військовий стан.

Рис. 3.2. SWOT–аналіз функціонування діяльності товариства на ринку виробництва аграрної продукції

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності товариства є управління якістю вирощеної продукції. Це можна досягти шляхом сортооновлення – одним із ключових аспектів управління якістю продукції. За допомогою сортооновлення товариство може отримати ряд переваг, зокрема:

- покращення якості продукції – вибір високоякісних сортів рослин дозволяє отримати продукцію з кращими властивостями, такими як смак, колір, консистенція, вміст клейковини, вологості тощо.

- збільшення врожайності – сучасні гібриди та сорти мають покращені характеристики, що призводить до збільшення врожайності на гектар;

- адаптація до умов вирощування – вибір сортів, які краще адаптовані до кліматичних умов та ґрунтів, допомагає зменшити ризик втрат врожаю через погодні умови та хвороби;

- оптимізація витрат – використання сортів, які потребують менше води, добрив та захисту рослин, може допомогти зменшити витрати на вирощування;

- відповідність вимогам ринку – вибір сортів, які відповідають вимогам споживачів та ринку, дозволяє забезпечити попит на продукцію;

- підвищення прибутковості – покращення якості та врожайності продукції може призвести до збільшення прибутку підприємства.

Застосування стратегії сортооновлення як частини управління якістю дозволить підприємствам підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток в умовах сучасного ринкового середовища [25].

Ми пропонуємо здійснювати сортооновлення шляхом впровадження нових сортів кукурудзи на зерно, сої та соняшнику, які маю вищі показники якості, що в результаті призведе до збільшення урожайності та прибутковості товариства.

Таблиця 3.1

Резерви збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва за рахунок впровадження нових сортів у підприємстві, 2024 р.

С/г культури	Площа, яка засіяна новими сортами	Урожайність ц/га		Прибуток на 1ц грн	Резерви збільшення обсягів виробництва продукції		
		традиційні сорти	нові сорти		з 1 га, ц	з усієї площі	
						у нат. виразі, ц	вал. прибутку, тис.грн
Кукурудза на зерно	600	65,18	110,0	70,72	44,8	26892,0	1901,80
Соя	700	26,44	40,0	472,82	13,6	9492,0	4488,04
Соняшник	700	24,90	45,0	631,46	20,1	14070,0	8884,70
Всього	2000	х	х	1175,01	78,48	50454,00	59283,83

Як свідчать дані таблиці 3.1, за рахунок впровадження більш продуктивних сортів кукурудзи на зерно, сої та соняшнику, товариство

зможе додатково отримати 59283,83 тис. грн прибутку від їх реалізації та забезпечить більш повне використання потенціалу земельних ресурсів.

Впровадження інновацій на підприємстві є одним із найефективніших факторів підвищення його конкурентоспроможності. Тому, пропонуємо підвищити продуктивність праці на підприємстві шляхом впровадження комплексної механізації і автоматизації виробництва що, передбачає закупівлю високопродуктивних і досконалих систем машин з урахуванням особливостей галузі сільського господарства. Впровадження комплексної механізації і автоматизації виробництва є чудовою стратегією для підвищення продуктивності праці та покращення конкурентоспроможності підприємства, що має свої переваги: збільшення ефективності виробництва (механізація та автоматизація дозволяють виробляти більше продукції за менший час і з меншими витратами ресурсів); зниження витрат на робочу силу (автоматизовані процеси зменшують потребу в ручній праці, що може призвести до зниження витрат на заробітну плату та пов'язані з нею витрати); підвищення якості продукції (автоматизовані системи контролю та моніторингу можуть допомогти підвищити якість продукції шляхом усунення людських помилок та забезпечення стабільності процесів); швидке реагування на зміни в попиті (автоматизація дозволяє швидко змінювати обсяги виробництва відповідно до змін в попиті на ринку); зниження ризику травматизму (використання автоматизованого обладнання може знизити ризик травматизму серед працівників); підвищення конкурентоспроможності (збільшення продуктивності праці та зниження виробничих витрат може допомогти підприємству зайняти більш сильну позицію на ринку та збільшити свою конкурентоспроможність). Однак, важливо також враховувати витрати на впровадження та підтримку автоматизації, а також можливі наслідки для працівників, які можуть потребувати перепідготовки або переведення на інші посади. Враховуючи ці фактори, комплексна механізація та автоматизація може стати ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У підприємстві для посіву аграрних культур використовують сівалку СПМ-6, котра має непогані технічні характеристики, проте надалі запропоновано використовувати зернотукову варіаторну сівалку СЗД 420-V, яка має кращі технічні показники, що може суттєво впливати на підвищення продуктивності праці.

Технічні характеристики наявної СПМ-6 та пропонованої СЗД 420-V й проведені розрахунки наведено у Додатку А.

Проаналізуємо ефективність витрат на впровадження зернотукової варіаторної сівалки СЗД 420-V (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Ефективність витрат на удосконалення організації праці працівників підрозділу завдяки придбанню сівалки СЗД 420-V

Продуктивність праці, %	18,75
Збільшення виробітку за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн	39,56
Збільшення виробництва валової продукції, тис. грн	593,4
Додатковий прибуток, тис. грн	118,68
Додатковий грошовий потік, тис. грн	159,35
Чиста теперішня вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	80,85
Індекс прибутковості	1,19
Термін окупності капітальних вкладень, років	4

Отже, впровадження сівалки СЗД 420-V в товаристві є доцільним. Капітальні витрати на впровадження заходів будуть компенсовані, підприємство додатково може отримати 159,35 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 4 роки.

Важливим напрямом покращення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є розвиток людських ресурсів. Інвестування в навчання та розвиток персоналу допоможе підвищити кваліфікацію працівників і забезпечити їхню залученість до досягнення цілей підприємства. В нинішніх умовах популярності набирає дистанційне навчання, без відриву від основної роботи. Тобто, працівники можуть покращувати свої знання та кваліфікацію через онлайн курси не йдучи у

відпустку а продовжуючи роботу та у вільний час займатися освітою, здобуттям нових навичок. Персонал підприємства необхідно не тільки навчати але й мотивувати. Формування ефективної системи мотивації є важливим елементом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Ключовими елементами ефективної системи мотивації є адаптивний вибір напрямів мотивування на різних етапах розвитку та реалізації стратегії підприємства, а також передбачення мотиваційних впливів на всіх рівнях управління [18]. Це дозволяє стимулювати працівників до досягнення поставлених цілей та забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досягти результатів можна шляхом матеріального стимулювання яке є важливою складовою системи мотивації працівників та складається з п'яти основних факторів (рис. 3.3).

<i>Заробітна плата</i>	є основним фактором матеріального стимулювання та може включати базову зарплату, премії, бонуси та інші форми фінансового винагородження за досягнення результатів
<i>Премії та бонуси</i>	система премій та бонусів може бути використана для стимулювання працівників до досягнення конкретних цілей або високих результатів
<i>Матеріальні пільги та допомоги</i>	це можуть бути додаткові вигоди, такі як медичне страхування, пенсійні плани, компенсація за витрати на проїзд або житло
<i>Акції та участь у прибутку</i>	працівники можуть бути заохочені через участь у власності або отримання частки в прибутку підприємства через акції або інші механізми
<i>Стимулювання розвитку та професійного зростання</i>	пропонування можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання також може бути ефективним способом матеріального стимулювання

Рис. 3.3. Фактори матеріального стимулювання працівників

Розглянуті на рис. 3.3 фактори в сукупності можуть створити потужну систему матеріального стимулювання, яка сприятиме підвищенню мотивації та продуктивності працівників і відповідно конкурентоспроможності товариства.

Задля подальшого покращення управління конкурентоспроможністю товариству доцільно вживати заходи в напрямку вирощування конкурентоспроможної продукції; працювати над зниженням витрат ресурсів; впроваджувати у виробництво прогресивні технології; вдосконалювати процес управління підприємством; постійно вдосконалювати організацію виробництва; підвищувати рівень кваліфікації персоналу та працювати над створенням систем якості, котра відповідатиме міжнародним стандартам якості.

Загалом досліджуване товариство має високий рівень конкурентоспроможності, про що свідчать розраховані в другому розділі показники ефективності його функціонування та порівняння з конкурентами. Товариство пристосовується до нинішніх складних умов господарювання, ефективно веде діяльність в умовах не визначеності, про що свідчать стабільні прибутки, та як показує оцінка – раціонально використовує наявні ресурси.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери є складним процесом, що включає в себе ряд важливих елементів. Одним з ключових аспектів є оцінка конкурентоспроможності, яка дозволяє підприємству отримати конкурентні переваги на ринку. Цей процес важливо розглядати як основу для успішного функціонування в аграрному секторі. Важливо аналізувати ринок, вивчати конкурентів, розробляти стратегії та постійно вдосконалювати свої продукти та послуги, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери дозволяє зробити наступні висновки:

1. Протягом досліджуваного періоду склад і структура земельних угідь товариства мала певні зміни, зокрема площа сільськогосподарських угідь знизилася на 355 га (2,27 %) у 2023 р. порівняно з 2021 р. та становить 15295 га. Змінився також і показник навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника, який у 2023 р. зріс на 31 га (84,24 %) до 68,57 га, на що вплинуло зростання загальної чисельності працівників у 2023 році.

2. Товариство має досить високий рівень забезпеченості та ефективності використання основних засобів. У 2023 р. спостерігаємо значне зростання показника наявності основних засобів на на 61747,50 тис. грн (1,5 рази) порівняно з 2021 р. та становить 112364 тис. грн. Протягом досліджуваних років відбулося помітне зростання коефіцієнту придатності основних засобів, що є позитивним та свідчить про кращий технічний стан основних засобів.

3. Товариство має високий рівень забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу, на що вказують зростання досліджених показників. Зросла середньорічна вартість оборотного капіталу на 352856,50 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком та позитивним є зростання коефіцієнту оборотності на 0,28 (43,47 %) що вказує на оптимізацію суми активів.

4. Проведений аналіз характеристики діяльності показав, що в цілому товариство веде свою діяльність ефективно і навіть в складних умовах військового стану спостерігаємо зростання досліджуваних показників, зокрема чистого прибутку у 2,4 рази.

5. Проведено дослідження відносної товарності сільськогосподарських культур товариства та двох його конкурентів

Протягом 2022-2023 рр. спостерігається зниження рівня товарності у всіх трьох досліджуваних підприємств, що пов'язано з військовим станом та проблемами з експортом зерна за кордон.

6. Здійснено порівняння цін реалізації основної сільськогосподарської продукції в трьох підприємствах агропродовольчої сфери можемо зробити висновок, що ціни знизилися у всіх підприємствах та найвищі ціни реалізації у 2023 р. спостерігаються на досліджуваному товаристві.

7. Проведено аналіз показників якості реалізованої продукції трьох підприємств помічаємо, що найбільшу суму додаткової виручки отримує досліджуване товариство +11169,92 тис. грн; на другому місці – конкурент № 2 +3345,46 тис. грн; на третьому місці конкурент №1 +780,38 тис. грн.

8. Досліджуване товариство має найвищий показник оцінки конкурентної сили порівняно з двома конкурентами. У товариства показник становить 9,42; у конкурента № 1 – 6,66 та у конкурента № 2 – 8,30. Серед дванадцяти критеріїв оцінки товариство має шість максимальних балів 10. Конкурент № 2 має три показники з оцінкою 10: імідж підприємства, досконалість дослідницької та експериментальної бази і здатність швидкої розробки та введення у виробництво новинок та рівень надання послуг.

Проведений аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери дозволяє внести такі пропозиції щодо його удосконалення:

1. Запропоновано напрями покращення системи управління конкурентоспроможністю товариства серед яких: використання сучасних технологій; інновації в продукції та процесах; управління якістю та сертифікація; маркетинг та брендуння; оптимізація логістики та постачання; розвиток людських ресурсів; стратегічне планування та аналіз конкурентів.

2. Запропоновано здійснювати сортооновлення шляхом впровадження нових сортів сортів кукурудзи на зерно, сої та соняшнику, які

маю вищі показники якості, що в результаті призведе до збільшення урожайності та прибутковості товариства. За рахунок впровадження більш продуктивних сортів товариство зможе додатково отримати 59283,83 тис. грн прибутку від їх реалізації та забезпечить більш повне використання потенціалу земельних ресурсів.

3. Для удосконалення матеріально–технічного забезпечення запропоновано придбати зернотукову варіаторну сівалку СЗД 420-V. Капітальні витрати на впровадження заходів будуть компенсовані, підприємство додатково може отримати 159,35 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 4 роки.

4. Важливим напрямом покращення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є розвиток людських ресурсів. Інвестування в навчання та розвиток персоналу допоможе підвищити кваліфікацію працівників і забезпечити їхню залученість до досягнення цілей підприємства. В нинішніх умовах популярності набирає дистанційне навчання, без відриву від основної роботи. Тобто, працівники можуть покращувати свої знання та кваліфікацію через онлайн курси не йдучи у відпустку а продовжуючи роботу та у вільний час займатися освітою, здобуттям нових навичок.

5. Рекомендовані фактори матеріального стимулювання працівників: заробітна плата; премії та бонуси; матеріальні пільги та допомоги; акції та участь у прибутку; стимулювання розвитку та професійного зростання.