

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

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
\_\_\_\_\_ 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Сидоренко Артем Сергійович**

Керівник кваліфікаційної  
роботи

Тетяна  
НЕВІДНИЧА

ВОРОНЬКО-

**Полтава – 2023 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	28
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	45

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Під впливом процесу глобалізації та деіндустріалізації, характер конкурентоспроможності на всіх рівнях і природа конкурентних переваг трансформуються, що зумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Питання щодо дослідження конкурентоспроможності підприємств досліджувалися у працях українських і західних вчених В. Андрійчука, Л. Балабанової, П. Беленького, О. Виноградової, Л. Євчук, О. Ковтун, М. Портера, Д. Рікардо, П. Саблука, А. Сміта, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, О. Шпикуляка, В. Чабана, Е. Цибульської, І. Яценка та інших.

**Зв'язок роботи з науковими 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» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання кваліфікаційної роботи є аналіз та поліпшення менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери. І, відповідно сформульованій меті, передбачається виконання таких завдань:

- з'ясувати сучасні тенденції та проблеми менеджменту конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери;
- проаналізувати умови та результати господарювання досліджуваного підприємства;
- оцінити конкурентне середовище суб'єкта господарювання й визначити конкурентні переваги;
- рекомендувати напрями застосування стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності;

– запропонувати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Об’єктом дослідження** є організаційно-економічні процеси менеджменту конкурентоспроможності господарюючого суб’єкта.

**Предметом дослідження** є методи та механізми менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери.

**Методи дослідження.** При вирішенні вищеперерахованих завдань застосовувались специфічні методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічний; монографічний; графічний; економіко-статистичний; економіко-математичні методи тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у дослідженні менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

*набули подальшого розвитку:*

- система формування конкурентної стратегії підприємства агропродовольчої сфери, яку запропоновано реалізовувати із чотирьох основних етапів: аналіз структури та рушійних сил агропродовольчої сфери; аналіз конкурентів, стратегічного потенціалу бізнесу та споживачів; виявлення та оцінювання альтернатив щодо досягнення конкурентних переваг, а також аналіз конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій; ідентифікація та оцінка альтернатив для досягнення конкурентної переваги, аналіз конкурентних стратегій, вибір оптимальних альтернатив і формулювання конкурентних стратегій.

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

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані господарюючими суб'єктами при розгляді шляхів удосконалення менеджменту конкурентоспроможності.

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

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов», «Заходи підтримки бізнесу у воєнний час», у збірниках науково-практичних конференцій, 2022 рр.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота виконана на 62 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 7 таблиць, 2 рисунки та 16 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасних умов постійних змін, різновекторних трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств агропродовольчої сфери, коливання попиту й пропозиції, нестачі ресурсів, негативного впливу кризових явищ економіки надзвичайно актуальною є проблема підтримання конкурентоспроможності функціонування суб'єктів господарювання. Саме тому пріоритетною є потреба у формуванні результативного алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Як показує практика, багато вітчизняних суб'єктів господарювання не готові активно конкурувати, виявляти й набувати конкурентні переваги. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських та організаційно-економічних механізмів, за допомогою яких підприємства можуть реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Є очевидно, що конкурентоспроможність як економічна категорія є пріоритетною у системі управління, а сучасні динамічні зміни характеризуються стрімким переходом від адміністративних до ринкових методів регулювання, відповідним розвитком конкуренції господарюючих суб'єктів й формуванням висококонкурентного середовища.

Поняття конкурентоспроможності аграрних підприємств дуже складне питання, що має різностороннє трактування. Взагалі, конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства може трактуватися як його порівняльна перевага стосовно інших аналогічних підприємств даної галузі, як у середині країни і за її межами [13, с. 123].

Розглянемо етимологію конкурентоспроможності підприємства та чинників, що її визначають. Очевидно, що з точки зору, конкурентної боротьби базовою характеристикою будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, є його конкурентоспроможність. Саме вона визначає рівень його

життєздатності, а також результати виробничої, організаційної, збутової тощо діяльності за сучасних умов.

Відповідно, конкуренція – це певний процес реакції на нову силу й шлях до досягнення нового балансу, суть якого полягає у змаганні конкурентів за переваги (рис. 1.1).

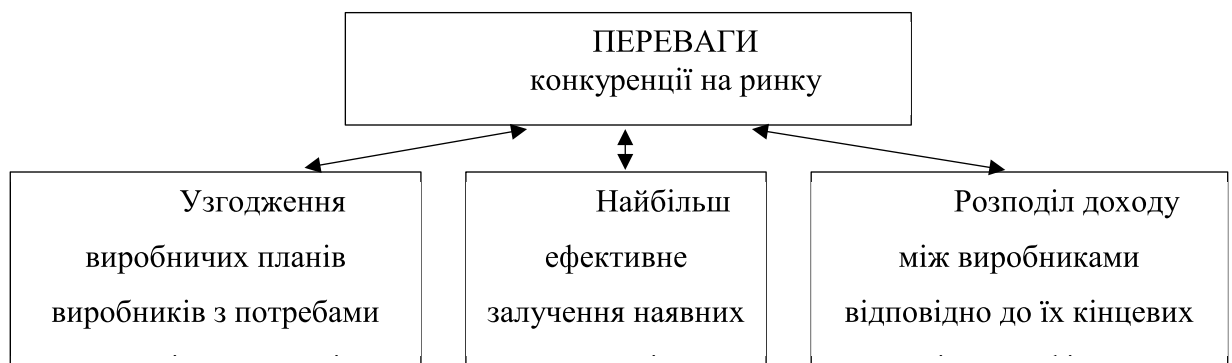


Рис. 1.1. Переваги конкуренції на ринку [сформовано на основі 37]

Конкуренція акцентує увагу керівництва підприємств на питаннях постійного моніторингу за попитом пропозицією, вартості ресурсів, зниження витрат на виробництво, покращенні якості продукції, послуг, що реалізуються на ринку, аспектах підвищення конкурентоспроможності тощо [11, с. 60].

Тоді, дотримуючись цього, «конкурентоспроможність підприємства» – це життєздатність суб'єкта господарювання, результати його виробничо-збутової діяльності за певних динамічних умов.

Науковий доробок як вітчизняних, так і зарубіжних науковців доводить справедливості думки про комплексність й багатоаспектність питань конкурентоспроможності господарювання, конкуренції у цілому.

Так, дослідники розвивали думку про те, що конкуренція – це існування на ринку великої кількості як покупців, так і продавців, одночасно, з цим можливість вільно входити на ринок і виходити з нього для покупців та продавців [19; 32, с. 114].

На нові особливості характеру сучасної конкуренції звертає увагу

фахівець, який наголошує, що це мова йде вже не про окремий продукт, який можливо протиставити іншому продукту, а, перш за все, про «ефективність проти неефективності» тощо [28; 36, с. 86].

Дослідник вважає, що за умов розвиненого товарного виробництва конкуренція є необхідним явищем, що спонукає господарства бажати збільшення прибутку за рахунок зростання продуктивності праці, збільшення масштабів діяльності, удосконалення форм організації процесу виробництва тощо [39, с. 270].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти і продавати продукцію (послуги), цінкові та нецінові якості яких привабливіші, ніж в продукції конкурентів. У даному контексті це означає, що вироблена продукція сільськогосподарськими підприємствами нашим регіоном, за своєю якістю та ціною буде привабливішою для внутрішніх та зовнішніх покупців, аніж продукція інших виробників [36, с. 87].

Акцентуємо увагу на тому, що у практиці стратегічного управління конкурентоспроможністю є два класичних підходи: формалізований (жорсткий) й недетермінований (гнучкий).

Сучасні умови вказують на використання формалізованих правил та процедур гнучкої системи стратегічного планування, для якої характерна раціональна поведінка виконавця. Відповідно, за такого підходу зростають можливості керівництва адаптувати складові плану до швидкозмінюваних ринкових умов.

Проте, використання жорсткого підходу є виправданим за деяких умов. Так, наприклад, підприємство знаходиться у фазі становлення, не має достатньо досвіду в стратегічному плануванні, відсутня стабільність збуту продукції, колективу спеціалістів [33, с. 17].

Безумовно, конкуренція виникає у найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним з найбільш популярних визначень конкуренції є аспект боротьби, суперництва за досягнення найкращих результатів в окремій сфері [4, с. 110].

Специфіка функціонування аграрних підприємств (залежність від природно-кліматичних умов, довготривалість виробничих процесів, сезонність виробництва, іммобільність виробничих ресурсів тощо) формують певні умови для застосування гнучкої системи, в межах якої існує здатність застосування сценарного підходу планування. В основі цього методу знаходиться твердження про те, що якщо ми не здатні чітко передбачати майбутнє, то хоча б можемо розглянути різні його варіанти – і, серед них, виявити найімовірніший [2; 6, с. 67].

Отже, що розроблення й формування стратегії має домінуюче значення у стратегічному управлінні підприємствами агропромислової сфери.

Продукція, вироблена аграріями України, стає конкурентоспроможною на ринках сільськогосподарської продукції, збільшується з кожним роком її частка у загальносвітових обсягах виробництва стратегічно важливих видів продукції. Виходячи з цього, саме стратегічний розвиток має стати основою для створення дієвої та результативної системи управління конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Так, без стійких конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств, конкурентоспроможності аграрної продукції на регіональних і міжнародних ринках досягти не можливо, як і самого розвитку аграрного сектора України [14, с. 87].

Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України є головною стратегічною проблемою. При цьому, необхідно брати до уваги стрімке зростання частки у валовому внутрішньому продукті держави, створенні дохідної частини державного бюджету, експортного потенціалу тощо [15, с. 169].

Дана проблема є досить актуальною, адже аграрний комплекс відіграє важливу роль у розвитку економіки України в цілому, тому забезпечення ефективності його функціонування є одним із першочергових завдань.

Наразі, сільськогосподарські підприємства, що характеризуються потужним потенціалом, не можуть його ефективно реалізувати, внаслідок

значної чисельності проблем, починаючи від відсутності управлінських навичок та здібностей керівників вищої ланки компетентно використовувати зміни зовнішнього середовища, збитковості діяльності, до якої саме аграрний комплекс є досить уразливим, та закінчуючи відсутністю конкурентоспроможності аграрного сектора економіки [21, с. 13].

В умовах ринкової економіки все більшого значення набуває конкуренція в аграрному секторі. Проте, слід зазначити, що тут вона має певні особливості в порівнянні із іншими секторами господарювання (рис. 1.2).

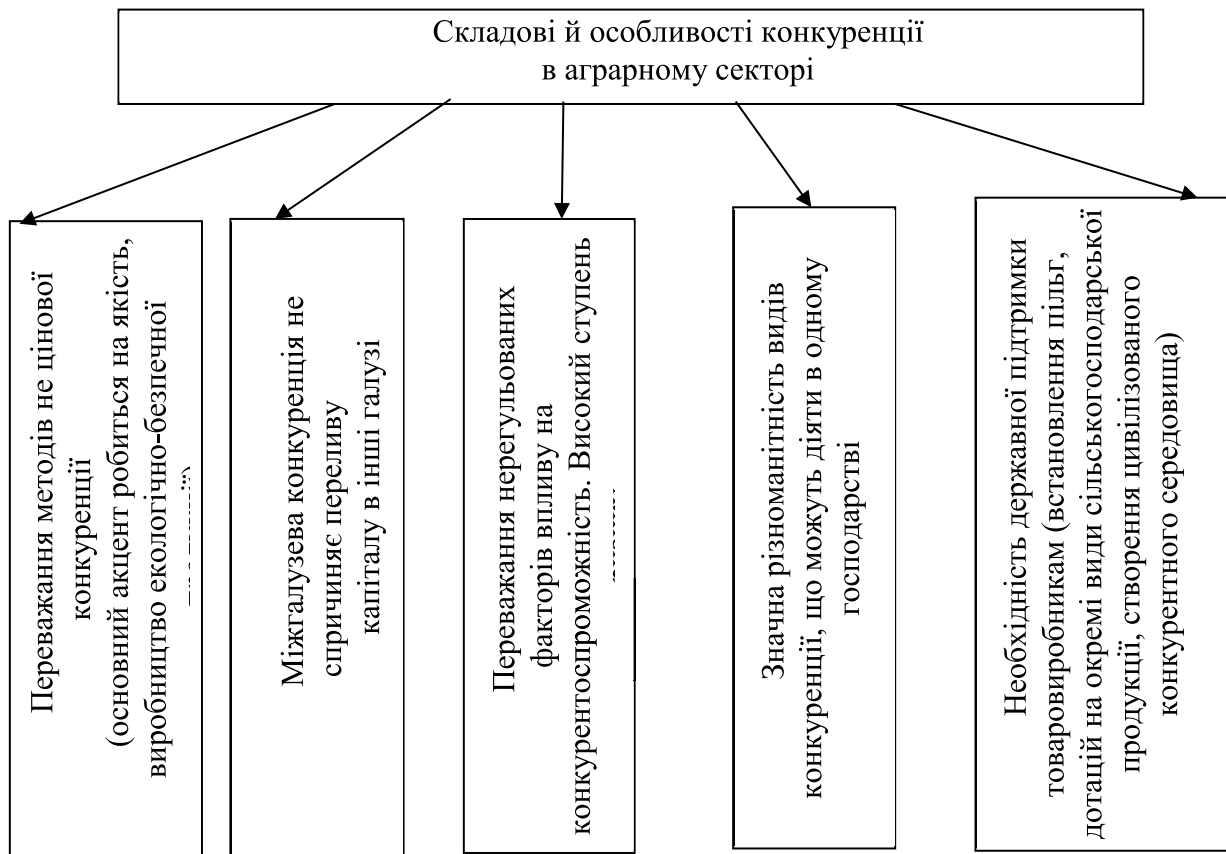


Рис. 1.2. Основні складові конкуренції в аграрному секторі [31, с. 215; 34, с. 298; 39, с. 271]

Розвиток української економіки залежить від ефективного функціонування аграрного комплексу України та його галузей. Конкурентоспроможність – важливий чинник, що забезпечує сталий

розвиток галузі та підприємства, зокрема. На даний момент питання підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК є особливо актуальним [12, с. 19].

Особливість конкуренції в аграрному секторі зумовлена низкою специфічних чинників, зокрема тим, що земля є предметом і водночас знаряддям виробництва.

Різноманітність форм господарювання в сільському господарстві зумовлюють існування різних видів конкуренції, серед яких переважає нецінова конкуренція.

Провівши аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг, згрупуємо їх за основними ознаками (додаток Б).

Запропонована нами класифікація доповнена класифікаційними ознаками за видом ефекту, який отримує підприємство, та роллю у забезпеченні конкурентоспроможності, що дає змогу залучити якнайбільше конкурентних переваг, які сформовані на основі конкретного потенціалу аграрних підприємств. Така класифікація є аргументованою з точки зору системного підходу, оскільки аграрне підприємство належить до складних соціально-економічних систем.

Динамічність конкурентних переваг потребує постійного відстеження тенденцій їх розвитку й систематичної розробки комплексних заходів з підтримки та розвитку наявних, формування нових конкурентних переваг аграрних підприємств відповідно до вимог ринку [1; 7, с. 22].

Наукові дослідження вказують на різноманітність сутності поняття «конкурентна стратегія».

Зокрема, дослідники аналізують конкурентну стратегію, як певний різновид стратегії організації, що дає відповідь на запитання: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?» [2; 6, с. 64].

Одночасно, деякі науковці визначають дане поняття як «... розроблену програму заходів, з метою адаптації підприємства до змін або досягнення

певної конкурентної позиції на ринку» [11; 14, с. 82].

Тоді як, І. Яценко аналізують конкурентну стратегію як план дій організації, що спрямований на успіх у конкурентній боротьбі на певному ринку [39, с. 270]. Тоді як, конкурентна стратегія – це та стратегія, що концентрується на діях, спрямованих на забезпечення успішного функціонування.

Саме тому важливо сфокусувати увагу на тому, що низка фахівців визначають конкурентну стратегію, як сукупність управлінських рішень, що спрямовані на формування і зміцнення конкурентної позиції підприємства у галузі на довгострокову перспективу

Таким чином, можемо стверджувати, що підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності не тільки вимагає постійних зусиль, але і продуманих цілеспрямованих дій стратегічного характеру. Необхідно зауважити, що відносність конкурентоспроможності може виявитися в абсолютній неконкурентоспроможній організації на різних ринках.

Як показує практика, багато вітчизняних суб'єктів господарювання не готові активно конкурувати, виявляти й набувати конкурентні переваги. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських та організаційно-економічних механізмів, за допомогою яких підприємства можуть реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Поняття конкурентоспроможності аграрних підприємств дуже складне питання, що має різностороннє трактування. Взагалі, конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства може трактуватися як його порівняльна перевага стосовно інших аналогічних підприємств даної галузі, як у середині країни і за її межами.

Отож, розвиток економіки України залежить від вирішення широкого кола взаємозалежних технологічних, економічних, організаційних та соціальних проблем, серед яких можна виділити проблеми оцінки та побудови конкурентоспроможності українських аграрних підприємств, що

забезпечують конкурентоспроможне зростання галузей національної економіки.

Важливо відзначити, що сутність конкурентоспроможності підприємства у широкому значенні – це здатність господарюючого суб'єкту досягати поставлених цілей за умов активної діяльності конкурентів за певний проміжок часу. Отож, конкурентна стратегія – це певна система формування стійких цілей підприємства, з використанням відповідних засобів і планів в їх досягненні.

Таким чином, ринкова система за сучасних умов продовжує функціонувати та динамічно розвиватися до того моменту, як у ній відтворюються умови конкуренції й відповідні конкурентні відносини. У момент зникнення конкурентних засад, відповідно, перестає існувати сформована ринкова економіка. А отже, для досягнення успіху підприємствам агропродовольчої сфери у сучасній економіці необхідно детально планувати результативний розвиток, володіти інформацією про перспективи, можливості, якість, стан ринків та становище на них конкурентів тощо.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Проаналізуємо детальніше конкурентоспроможність одного з підприємств агропродовольчої сфери Полтавської області. Зокрема, сільськогосподарське підприємство, яке займається вирощуванням таких культур: пшениця, ячмінь, соняшник, соя, кукурудза на зерно, та відгодівлею великої рогатої худоби, свиней. Також підприємство надає послуги автопарку і тракторного парку працівникам підприємствам і громадянам.

Умови діяльності господарства схожі з умовами інших господарств Полтавського району та області. Отже, природно-кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур.

Уся господарська діяльність суб'єкта господарювання підпорядкована статуту. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, соняшнику, сої.

Підприємство здійснює ініціативну, самостійну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність з метою одержання прибутку, наступного його розподілу між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Підприємство самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією і одержаним прибутком.

Майно агроформування становлять основні засоби, оборотні кошти, інші цінності, їх вартість відображаються у самостійному балансі господарства. Майно агроформування належить йому на праві власності.

Основними видами діяльності господарюючого суб'єкту є діяльність у сфері сільського господарства (рослинництво) тощо. Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної

особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх зобов'язань.

Управління персоналом здійснюється у межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу агроформування та відносини між ними.

Організаційна структура досліджуваного формування демонструє упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи існуючу структуру на систему.

За лінійно-функціонального управління менеджери суб'єкта господарювання діють групи фахівців, об'єднаних у відділи за функціональною ознакою. Функціональні підрозділи (бухгалтерію, планово-економічну службу, відділ кадрів) очолюють функціональні менеджери, які мають право у межах своїх повноважень приймати управлінські рішення та видавати розпорядження у підприємстві Полтавського району (додаток В).

Динаміка складу і структури земельних угідь агроформування наведена за допомогою даних табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства, 2020-2022 рр., га**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа	4200,0	4220,0	4309,0	102,6
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4152,0	4110,0	4201,0	101,2
Рілля	3956,0	3914,0	3978,0	100,6

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь агроформування становить 4201,0 га, площа ріллі – 3978,0 га. За 2020-2022 рр. прослідковується зростання площі ріллі на 0,6 % або 22,0 га, що пов'язане із зростанням чисельності договорів на оренду землі.

Існує перевірена практикою залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту громадян від якості трудового потенціалу окремого підприємства.

Динаміку чисельності працівників підприємства агропродовольчої сфери характеризують дані табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2020-2022рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., (+,-)
	2020	2021	2022	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	241	241	244	+3
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	46	45	47	+1
до загальної кількості працівників, %	19,1	18,7	19,3	0,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	195	196	197	+2,0
до загальної кількості працівників, %	80,9	81,3	80,7	-0,2
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	97,9	98,3	99,6	1,7

Отож, загальна чисельність працівників господарства у 2022 р. складає 244 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 47 осіб. Водночас, кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2022 р. становить 197 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %.

Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду близько 99,6 % працівників сільськогосподарського підприємства постійно проживають на даній території району, що, на нашу думку, є позитивним чинником, і знижує ймовірність плинності кадрів.

Для того, щоб проаналізувати діяльність суб'єкта підприємницької діяльності, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку Д.

Зокрема, питома вага надходжень від реалізації зернових та

зернобобових культур 39,6 %, молока – 22,9 %, соняшнику – 12,0 % від загального обсягу грошових надходжень.

За результатами проведених розрахунків  $K_c=0,321$ , що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства, що пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур та молока.

Проаналізуємо динаміку даних показників, розглянувши дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	119892,7	146045,8	122026,2	101,8
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	614,8	745,1	619,4	100,8
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2887,6	3553,4	2904,7	100,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	102243,0	100034,0	128907,0	126,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	9655,0	30904,0	482,0	5,0
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	9,4	30,9	0,4	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 2133,5 тис. грн або 1,8 %. Чистий прибуток у 2020 р. становив 9655,0 тис. грн, а в 2022 р. – 482,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 9173,0 тис. грн або на 95,0 %.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 102243,0 тис. грн, що більше порівняно з 2020 р. на 26664,0 тис. грн або на 26,1 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2020 р. даний показник склав 9,4 %, що на 9,0 п. п. вище, ніж у 2022 р. (0,4 %).

Сучасна аналітична практика при комплексній оцінці фінансового стану господарюючого суб'єкту передбачає використання достатньо значної кількості показників, що дають змогу різнопланово охарактеризувати напрями діяльності агроформування.

Проаналізуємо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., (+,-)
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,350	0,437	0,282	-0,068
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,233	2,598	5,304	+2,071
Загальний коефіцієнт ліквідності	7,871	9,387	1,219	-6,652
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,873	0,893	0,808	-0,065

Здійснивши аналіз даних табл. 2.4, можемо зробити наступний висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2022 р. складає 0,282, тому відхилення даного періоду становить 0,068, і вказує на зниження можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Значення загального показника ліквідності у 2022 р. складає 1,219, тоді як у 2020 р. значення даного показнику складало 7,871. Середнє значення за досліджуваний період дані показники перевищує нормативне значення ( $\geq 1,0$ ), що свідчить про задовільний рівень. Проте, негативна динаміка ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними критеріями є негативним явищем господарювання за досліджуваний період ( $- 6,652$ ).

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань агроформування зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований показник

у 2022 р. (+ 5,304) вказує на високу ймовірність погашення поточних зобов'язань.

Про задовільний рівень забезпеченості підприємства агропродовольчої сфери власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2022 р. фактичний рівень не перевищує нормативне значення ( $> 1$ ), і складає 0,808.

Важливо акцентувати увагу на тому, що здійснені розрахунки свідчать про задовільний рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової стійкості підприємства Полтавського району є його обмежені можливості виробництва й реалізації продукції, і, як наслідок, отримання відповідних надходжень.

Отож, конкурентоспроможність підприємства агропродовольчої сфери забезпечує його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції чи послуги, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування. Діяльність підприємства пов'язана з необхідністю завоювання і укріплення власних позицій. Оцінка конкурентоспроможності проводиться у підприємстві агропродовольчої сфери з метою подальшого визначення напрямів її підвищення при формуванні стратегії розвитку підприємства за сучасних умов.

## **2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства**

Очевидним є твердження про те, що конкурентоспроможність підприємства є здатністю суб'єкта господарювання до реалізації певної сукупності конкурентних переваг, що дозволяють йому стабільно та дієво розвиватися у ході протистояння з іншими товаровиробниками на ринку.

Пріоритетною характеристикою підприємства агропродовольчої сфери, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Дана

категорія визначає життєздатність господарюючого суб'єкту, результати його виробничо-комерційної діяльності за сучасних умов.

Конкуренція примушує суб'єктів господарювання постійно моніторити зміни попиту й пропозиції, вартості ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість аграрної продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати конкурентоспроможність господарства тощо.

Відповідно до цього, як головну мету управління конкурентоспроможністю можна відзначити забезпечення умов успішного функціонування агроформування у конкурентному середовищі й створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому.

При цьому, суб'єктом управління виступає директор, який приймає участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері формування та забезпечення конкурентоспроможністю підприємства, а предметом – виступає процес формування та розвитку конкурентоспроможності агроформування.

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

Отож, метою управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкту є забезпечення життєздатності й сталого функціонування у економічних, політичних, соціальних та інших змін зовнішнього середовища.

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

господарюючого суб'єкту є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності суб'єкта економічної конкуренції.

Таким чином, об'єктом управління конкурентоспроможністю стає не лише продукція, а фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура досліджуваного агроформування.

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

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

Оцінку конкурентоспроможності досліджуваного господарства проведемо шляхом виявлення його конкурентних переваг, що досягається за допомогою конкурентного аналізу.

Конкурентний аналіз виконують трьома етапами:

- 1) моніторинг чинників конкурентного середовища й оцінка привабливості ринку;
- 2) дослідження конкурентів;
- 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства і виявлення його конкурентних переваг.

Звичайно, підприємство агропродовольчої сфери вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що підприємство не бачить для себе перспектив отримання в майбутньому досить високої норми прибутку, що може свідчити про зниження конкурентоспроможності продукції.

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

Після аналізу сильних і слабких сторін визначимо конкурентні переваги підприємства агропродовольчої сфери. Виділяють три основні конкурентні переваги: організаційні; функціональні; основані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем.

До організаційних переваг належать: досвід маркетингової діяльності; організаційна структура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами. До того ж, функціональні переваги охоплюють показники діяльності й функцій маркетингу: знання споживачів, їх запитів і переваг у розділі цільових ринків (сегментів); конкурентоспроможність продукції, ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика.

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

Для визначення рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності по відношенню до підприємств-конкурентів,

розраховують відносний рівень конкурентоспроможності підприємства за формулою:

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

де ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності;

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

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

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

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

0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50 % – середній рівень конкурентоспроможності;

51 % і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

Важливими показниками оцінки конкурентоспроможності агроформування є фінансові результати його діяльності. Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють характеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Але, як відмічають дослідники, не існує єдиних стандартів оцінки і єдиної методики.

Розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, вимагає оцінки існуючого її рівня. Для управління конкурентоспроможністю цей рівень доцільно виміряти кількісним параметром, в якому б відображався вплив на неї основних чинників. Здійснення такої оцінки, як свідчить практика, пов'язане з певними труднощами, зокрема з суб'єктивним характером оцінки, причому кожен суб'єкт має свій погляд на характеристики підприємства, що використовуються для встановлення його конкурентоспроможності.

На першому етапі даного аналізу робиться вибір базового підприємства, в даному випадку ним буде досліджуваного агроформування та виявлення основних його конкурентів: підприємство-конкурент 1 та підприємство-конкурент 2, які також займаються виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва. У додатку Ж зазначаємо дані, необхідні для проведення вище описаного аналізу.

Проаналізувавши дані додатку Ж та провівши розрахунок відносного рівня конкурентоспроможності, можемо зробити відповідний висновок. Так, високий рівень конкуренції спостерігається між досліджуваним підприємством агропродовольчої сфери та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 125 та 144 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів). Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності досліджуваним господарством з основними конкурентами, дає можливість не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а і виявити основні недоліки.

Так, у ході проведення конкурентного аналізу було виявлено основні недоліки, що стоять на перешкоді до забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності агроформування – це, в першу чергу, відсутність досвіду маркетингової діяльності (у даному підприємстві за маркетингову діяльність відповідає директор).

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

Сума зважених оцінок досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери становить лише 72 бали. Низький рівень ринкової частки, рентабельності виробництва, іміджу підприємства взагалі можна пояснити відсутністю як організаційної структури управління маркетингом, так і

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

Таким чином, досліджуване агроформування займає другу позицію серед обраних господарств Полтавського району. Поступаючись якістю продукції та іміджем, виробничими потужностями, реалізацією продукції, у тому числі, застосуванням маркетингових інструментів, фінансовими ресурсами перед підприємством-конкурентом 2, яке перевищує рейтинговий бал на 0,1. Підприємство агропродовольчої сфери поступається підприємству-конкуренту 2 по позиції щодо здатності конкурувати за ціною продукції, проте при загальному розрахунку зважений рейтинг сили господарюючого суб'єкту вище на 0,50 балів (рис. 2.1).

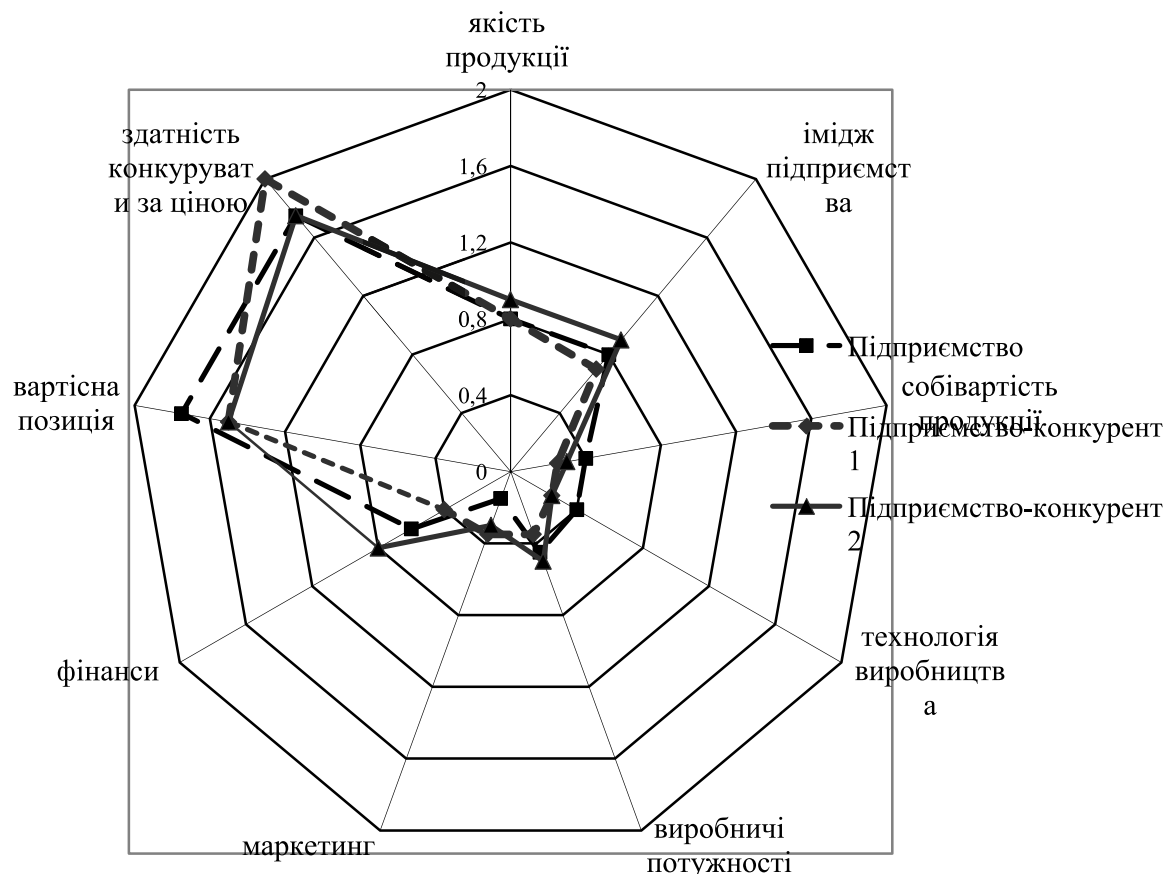


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності підприємства відносно конкурентів, 2022 р.

Отож, проаналізувавши діяльність досліджуваного господарства Полтавської області можна запропонувати наступні організаційно-економічні заходи щодо забезпечення і підвищення його конкурентоспроможності:

- впровадження у підприємстві сучасної системи обробки, розповсюдження та зберігання інформації;

- основою вибору довгострокової стратегії розвитку має стати: впровадження прогресивних технологій, мінімізація витрат протягом всього технологічного циклу виробництва та його диверсифікація, розширення зон стратегічного господарювання;

- формування системи управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства з обов'язковим застосуванням алгоритму процесу адаптації до динамічних умов господарювання;

- підтримання політики відкритої комунікації зі працівниками та партнерами;

- вдосконалення механізму мотивації та відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Нами виявлено, що чинниками, які визначають здатність агроформування конкурувати, є його частка ринку, ресурси, доступ до каналів збуту, якість продукції, якість надання послуг тощо. Відповідно, управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери в умовах нестабільного середовища, спрямованого на визначення стратегічних й оперативних заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності та мінімізації ринкових ризиків тощо.

Відповідно, після проведеного дослідження нами доведено, що досліджуване підприємство має всі умови для успішної конкуренції на ринку. Очевидно, що управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери є складною системою, спрямованою

на пошук стратегії розвитку для підвищення можливостей, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення стійкого розвитку в умовах господарювання.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження функціонування підприємства агропродовольчої сфери, що були здійсненні у розділі 2 кваліфікаційної роботи, продемонстрували, що його стратегія підвищення конкурентоспроможності повинна бути спрямована на посилення власних позицій на ринку. Так, нами рекомендована система формування конкурентної стратегії підприємства агропродовольчої сфери, яка складається із чотирьох основних взаємопов'язаних етапів:

- 1) аналіз існуючої структури та рушійних сил агропродовольчої сфери;
- 2) аналіз конкурентів, стратегічного потенціалу бізнесу та споживачів; визначення й оцінювання альтернатив щодо досягнення конкурентних переваг, а також аналіз існуючих конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування певної системи конкурентних стратегій;
- 3) ідентифікація та оцінка альтернатив для досягнення конкурентної переваги, аналіз конкурентних стратегій;
- 4) вибір оптимальних альтернатив і формулювання конкурентних стратегій (рис. 3.1).

Саме тому, для визначення фактичного рівня розвитку та подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного господарства виникає необхідність оцінювати стратегічний рівень суб'єкта господарювання.

Оскільки реалізація стратегії досліджуваного господарства у цілому, визначена в часі, то доцільно буде звести її до формування календарного графіку. Саме календарний графік дозволить визначити чіткі строки виконання окремих задач, а також розподілити повноваження між працівниками та, за можливості, знизити строки їх виконання.



Рис. 3.1. Рекомендована система формування конкурентної стратегії підприємства, 2024-2028 рр.

Отож, для досліджуваного агроформування нами запропоновано використання методу ранжування стратегічних завдань. Одночасно, необхідно пам'ятати, що даний метод є ефективним за умов швидкого реагування з боку менеджменту агроформування. Згідно з методом усі завдання можливо класифікувати за наступними категоріями:

- 1) найважливіші, тобто ті, що вимагають оперативного реагування;
- 2) важливі, тобто, ті що можуть бути вирішені в межах від місяця й до року;
- 3) важливі, тобто, ті, що вимагають постійного контролю, але не є терміновими;
- 4) задачі, що можуть вирішуватися без топ-менеджменту суб'єкта господарювання.

Отож, формується певний перелік пріоритетних стратегічних завдань, після чого доречним є розробка стратегічної програми, у якій будуть

визначені проєкт, план, бюджет, контроль, виконавці (додаток 3).

Варто відзначити, що при розробці плану деякі завдання можна запускати й виконувати одночасно.

Щоб вирішити, як найкраще виконати планування календаря, потрібно вирішити, як його реалізувати. Його суть полягає в тому, щоб розглянути придатність кожного критерію, для якого пропонується стратегія, та оцінити пропозицію за кожним критерієм.

Цей метод дозволяє визначити всі плюси і мінуси стратегії та гарантує, що критерії, які слід враховувати, є врахованими.

При цьому, критерії можуть відрізнятися від конкретних функцій та стратегічного спрямування галузі чи господарюючого суб'єкту. При складанні переліку критеріїв використовуються лише ті, які безпосередньо відповідають сформованим цілям, завданням і стратегії досліджуваного агроформування.

За сучасних умов кадровий потенціал підприємства агропродовольчої сфери відображає кількісну й якісну характеристику працівників щодо виконання покладених на них цілей, завдань. Результативність діяльності господарюючого суб'єкту, реалізація завдань для досягнення цілей, потребують його належного забезпечення персоналом відповідних досвіду, спеціальностей, кваліфікації тощо.

Наразі недостатній рівень кадрового забезпечення підприємства агропродовольчої сфери є одним із найважливіших проблем менеджменту його конкурентоспроможності. Зокрема, здійснені дослідження доводять, що у підприємстві, що нами аналізувалося, певна частина працівників не мають достатній рівень знань у сфері менеджменту організації, комерційного управління, технологій продажу, стратегічного планування та не мають необхідні компетентності, достатній досвід роботи у даній сфері. Саме для вирішення цих проблем необхідно:

– постійно підвищувати рівень кваліфікації наявного персоналу підприємства за допомогою стажування, участі у тренінгах, вивчення досвіду

підприємств-лідерів галузі;

- залучення здобувачів вищої освіти випускних курсів профільних освітніх закладів;

- систематично оцінювати персонал агроформування.

Підвищення загальної ефективності кадрової стратегії в агропідприємстві, що досліджується, вимагає, щоб зазначені етапи професійного розвитку (базова підготовка, профільна і непрофільна освіта, курси підготовки й підвищення кваліфікації, самоосвіта) були взаємоузгодженими, логічно структурованими та обумовлювали професійне зростання фахівця, спеціаліста.

Безумовно, одними з найбільш результативних способів обміну знаннями, набуття й розвитку компетентностей фахівця є стажування і проходження курсів із підвищення кваліфікації.

Стажування є формою виробничого навчання, що передбачає набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або посаді вищого рівня, засвоєння нового досвіду. Водночас, серед основних проблем організації стажування в досліджуваному підприємстві агропродовольчої сфери варто відзначити неврегульованість практичних питань щодо умов його проходження.

У першу чергу, основні питання стажування полягають у визначенні безпосередньо сутності процесу навчання, наявності конкретного рівня стажера, формування умов та окремих робочих місць для здійснення стажування, а також оплати його праці, подальшого працевлаштування тощо.

Тоді як, пріоритетним питанням організації виробничого навчання й підвищення кваліфікації є їх тривалість та періодичність. У результаті аналізу експертів визначено, що «середня періодичність підвищення кваліфікації в аграрному секторі економіки України є в десять разів нижчою від нормативу».

Саме тому, для підтримки високого рівня конкурентоспроможності персоналу в підприємстві агропродовольчої сфери необхідно, щоб кожен із

працівників хоча б раз на п'ять років проходив курси підвищення кваліфікації або ж стажування. Проте, ці терміни можуть коригуватися, залежно від динаміки забезпечення бізнес-процесів у підприємстві.

Зокрема, у табл. 3.1 нами наведено перелік можливих курсів підвищення кваліфікації для менеджерів господарства, їх вартість.

Таблиця 3.1

**Рекомендований перелік курсів з підвищення кваліфікації для працівників підприємства, 2024-2025 рр.**

Курси з підвищення кваліфікації	Вартість, грн/тиждень	Тривалість, тижні	Місце проведення	Відповідальні	Формат проведення (онлайн / офлайн)
Курс «Менеджер: планування, організація, контроль»	1970,0	4	Харківський Інститут Інформаційних Технологій, Харків	Відділ кадрів підприємства	Онлайн
Курс «Менеджмент: TOP- рівень»	1640,0	2	Навчальний центр «Розвиток», Кременчук	Відділ кадрів підприємства	Офлайн
Курс менеджерів із продажу	3720,0	3	Навчальний центр «ІнфоТех», Полтава	Заступник директора підприємства	Офлайн
Курс менеджерів зі збуту	840,0	4	Європейська Школа Кореспондентського Навчання (ЄШКО), Харків	Відділ кадрів підприємства	Онлайн
Курс торговця представника (переговори, телефонні продажі, постановка системи продажів)	1180,0	2	Міжнародна Школа Кореспондентського і Дистанційного Навчання, Київ	Заступник директора підприємства	Онлайн

Як переконують дані табл. 3.1, такі курси можна знайти за профілем та бажанням працівників, ціни є достатньо різними, але доступними для організації.

Одним із заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери, враховуючи його специфіку – значну питому вагу надання послуг у сільському господарстві у структурі грошових надходжень, – є своєчасна мобілізація морально застарілого устаткування,

його заміна, й, організація прискореного введення в експлуатацію нової техніки; а також удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення досліджуваного агроформування та технічного обслуговування сучасних систем машин; упровадження прогресивних форм організації виробництва й праці; застосування найсучасніших ефективних систем матеріального стимулювання працівників, у першу чергу, інженерно-технічних; залучення ресурсів інвесторів для модернізації матеріально-технічної бази досліджуваного підприємства тощо.

Відповідно до окреслених завдань, нами запропоноване придбання сівалки пневматичної суцільного висіву «ПП ПКФ «Велес-Агро» модель Maestro SW, що буде застосовуватися при сівбі насіння зернових й дрібно насінневих культур із одночасним внесенням в ґрунт мінеральних добрив.

Безпосередньо, висівна частина сформована із центральної частини, до якої шарнірно приєднані дві бокові секції. При цьому, центральна й бокові секції є зварними просторовими фермами прямокутної форми, на яких встановлено сошники і вирізні диски за допомогою кронштейнів. Також, до центральної секції монтується причіпний пристрій задля агрегування висівної частини із бункером.

Сошник – це диск, що виготовлений із зносостійкої сталі, і до якого через пружину кріпиться анкер, чим забезпечується безперервний контакт із диском й не дозволяє торкатися диска рослинним залишкам. Диск встановлений на кованих сталених маточинах із двома кінчними підшипниками, що мають можливість регулюватися. Сошник встановлений на раму за допомогою паралелограмної системи, яка дає змогу копіювати поверхню поля.

До того ж, притискне зусилля диска на ґрунт передається за рахунок пружини, що регулюється гідравлічним натяжним пристроєм у три відповідні положення. При цьому, максимальне зусилля складає 145 кг. Дозуючий пристрій – котушкового типу. Технологічний матеріал подається у магістраль до розподільної головки повітряним потоком, що утворюється вентилятором.

Далі, привід катушок здійснюється від колеса, а привід вентилятора від гідравлічного двигуна. Копіювальні колеса сівалки: до кожного диску щільно прилягають копіювальні колеса, за допомогою яких регулюється глибина висіву насіння. Копіювальне колесо має широкий гумовий обід із металевою очисною крайкою. Закриття борозен виконують вирізні диски.

Безпосередньо, бункер виготовлений із листового заліза й встановлений на одновісній рамі. Він має ємкість 10,5 т і розділений на три частини у такому співвідношенні: 30 % – насіння, 30 % – насіння, 40 % – туки. Отож, безпека даної конструкції сівалки під час транспортування забезпечується стопорінням кранів маркерів, а також встановленням кліпсів на штоки гідроциліндрів і стопорних пальців на бокові секції висівної частини.

Механізм регулювання технологічного процесу: зміна норм висіву, глибини загортання насіння та добрив є зрозумілим й зручним.

Передбачається, що контроль за виконанням даного технологічного процесу буде реалізуватися спеціальними приладами. Так, конструкція сівалки дозволяє якісно виконувати як прямий посів, так й проводити сівбу із різними системами передпосівного обробітку ґрунту. Технологічне та технічне обслуговування сівалки є зручним.

До того ж, сівалка агрегується без ускладнень одним трактористом. Рама забезпечує простий та зручний монтаж робочих органів й інших функціональних вузлів. У свою чергу, робочі органи надійні й зручні в обслуговуванні (додаток И).

Саме тому, за сучасних умов господарювання пропозиція щодо придбання сівалки пневматичної суцільного висіву для функціонування агроформування є актуальним.

Вартість даної сівалки Maestro SW становить 1560,5 тис. грн. Далі, розрахуємо ефективність витрат на удосконалення організації праці працівників підприємства у галузі рослинництва за рахунок придбання такої сівалки (табл. 3.2).

Як свідчать розрахунки, проведені у табл. 3.2, придбання сівалки Maestro SW є доцільним. Відповідно, за рахунок використання нової сівалки в господарстві продуктивність праці зростає у 2,3 рази.

Таблиця 3.2

**Прогнозні витрати на придбання сівалки Maestro SW для підприємства,  
2024-2028 рр.**

Показники	Вартість, тис. грн
Вартість сівалки, тис. грн	1560,5
Підвищення продуктивності праці, %	220,5
Приріст валової продукції, тис. грн	1620,3
Додатковий річний прибуток, тис. грн	566,5
Річна сума амортизації, тис. грн	250,1
Річний грошовий потік, тис. грн	816,6
Коефіцієнт дисконтування ( $i = 17\%$ ) за весь період експлуатації машини ( $n=6$ років)	3,589
Теперішня дисконтована вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	2930,9
Чиста дисконтована вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	1380,4
Дисконтований індекс прибутковості інвестицій, коефіцієнт	1,890
Дисконтований термін окупності, років	3,2

При цьому, капітальні витрати на реалізації заходів будуть компенсовані, підприємство додатково отримає 1380,4 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості, дисконтований індекс прибутковості складає 1,890, тобто на 1 грн інвестицій припадає 88 коп. додаткового грошового потоку. Прогнозний термін окупності становить 3,2 роки.

Доведено, що за сучасних умов невміння здійснювати деталізований аналіз ринку і планування часто приводить до створення неефективної стратегії відносно продукції й освоєння ринку, зниження конкурентоспроможності агроформування.

Проаналізуємо фактичні й потенційні канали збуту продукції агроформування, визначивши обсяги реалізованих поставок сільськогосподарської продукції (табл. 3.3).

Проаналізувавши дані табл. 3.3, можна зробити висновки, що основними каналами збуту для агроформування Полтавського району є ТОВ «Агро ВМ» ТОВ «КІР», ТОВ «Ерідон», куди збувають озиму пшеницю; ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Полтаванасінняпром» – сою; ДП «ЛАН», ТОВ «АГЛ Груп» – кукурудзу на зерно, ТОВ «Кернел Трейд» – соняшник.

Таблиця 3.3

**Фактичні та прогнозні канали збуту та обсяги реалізації основних видів продукції підприємства, 2022 р., 2024-2025 рр., ц**

Продукція	Канали реалізації	Роки		Відхилення (+; -)
		2022	2024-2025 (прогноз)	
Пшениця озима	ТОВ «Ерідон»; ТОВ «КІР»; ТОВ «Агро ВМ»	33562,0	35770,0	+ 2208,0
Кукурудза на зерно	ДП «ЛАН»; ТОВ «АГЛ Груп»	117365,0	181240,0	+ 63875,0
Соняшник	ТОВ СП «Нібулон»; ТОВ «Кернел Трейд»	14131,0	15389,0	+ 1258,0
Соя	ТОВ СП «Нібулон»; ТОВ «Полтаванасінняпром»	4911,0	5835,5	+ 924,5

За даними головних спеціалістів підприємства, у 2024-2025 рр. планується освоєння нових каналів збуту, куди буде реалізовуватись основна продукція. Є очевидним, що при виборі каналів руху аграрної продукції основною умовою є їх доступність для товаровиробника. За даними наведеної табл. 3.3 передбачається зростання обсягів реалізації продукції, зокрема, озимої пшениці – на 2208,0 ц, кукурудзи на зерно – на 63875,0 ц, соняшнику – на 1258,0 ц, сої – на 924,5 ц відповідно. Варто відзначити, що дані обсягів реалізації аграрної продукції наведені лише на основі власного виробництва. Хоча для агроформування перспективним є розгляд варіантів отримання продукції будь-яким іншим шляхом (окрім власного виробництва) з метою подальшої реалізації.

До того ж, порівняльна оцінка вартості окремих каналів збуту також повинна узгоджуватися з перспективами зростання продажу продукції.

Важливо зазначити, що вибір каналу збуту передбачає укладення довгострокових контрактів між контрагентами. До того ж, вибір каналів розподілу є важливим елементом у підтримці прийняттого рівня конкурентоспроможності.

Отже, резерви підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з напрямками господарювання підприємства, для директора агроформування і відповідних спеціалістів, важливим є детальне значення масштабів дії, форм контролю й використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю досліджуваного підприємства.

Узагальнюючи результати досліджень необхідно зазначити, що на сьогодні для ефективного впровадження стратегії розвитку господарства у довгостроковій перспективі важливим є не тільки орієнтуватися на зміни на ринку, а й фокусуватися на внутрішньому середовищі підприємства та його існуючих резервах. Саме за поєднання цих двох складових може прогнозувати очікувані результати для агроформування.

Таким чином, можемо стверджувати, що для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери й забезпечення його конкурентних переваг управлінці господарства мають акумулювати, адаптувати й розвивати весь наявний потенціал.

Є очевидним, що система управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери повинна включати етап розвитку господарюючого суб'єкту, а також його галузеві особливості, залежності від мети його діяльності, що повинна передбачати створення функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю господарства, розвиток організаційних регламентів функціонування й формування адекватної інформаційної бази підтримки прийняття управлінських рішень щодо управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкту тощо.

## ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що для досягнення успіху підприємствам агропродовольчої сфери необхідно детально планувати результативний розвиток, володіти інформацією про перспективи, можливості, якість, стан ринків та становище на них конкурентів тощо.

2. Розраховано, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур 39,6 %, молока – 22,9 %, соняшнику – 12,0 % від загального обсягу грошових надходжень. За результатами проведених розрахунків  $K_c=0,321$ , що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства, що пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур та молока.

3. З'ясовано, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 2133,5 тис. грн або 1,8 %. Чистий прибуток у 2020 р. становив 9655,0 тис. грн, а в 2022 р. – 482,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 9173,0 тис. грн або на 95,0 %.

4. Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 102243,0 тис. грн, що більше порівняно з 2020 р. на 26664,0 тис. грн або на 26,1 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2020 р. даний показник склав 9,4 %, що на 9,0 п. п. вище, ніж у 2022 р. (0,4 %).

5. Провівши розрахунок відносного рівня конкурентоспроможності, можемо зробити відповідний висновок. Так, високий рівень конкуренції спостерігається між підприємством та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 125 та 144 балів відповідно (максимальна оцінка – 170 балів). Порівняння показників, що характеризують результативність діяльності агроформування з основними конкурентами, дає можливість не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а і виявити основні недоліки.

6. Обґрунтовано, що суб'єкт господарювання займає другу позицію

серед обраних господарств Полтавського району. Поступаючись якістю продукції та іміджем, виробничими потужностями, реалізацією продукції, у тому числі, застосуванням маркетингових інструментів, фінансовими ресурсами перед підприємством-конкурентом 2, яке перевищує рейтинговий бал на 0,1. Суб'єкт господарювання поступається підприємству-конкуренту 2 по позиції щодо здатності конкурувати за ціною продукції, проте при загальному розрахунку зважений рейтинг сили агроформування вище на 0,50 балів.

7. Для визначення рівня розвитку підприємства агропродовольчої сфери та підвищення рівня конкурентоспроможності виникає необхідність оцінювати стратегічний рівень суб'єкта господарювання. Запропоновано використання методу ранжування стратегічних завдань.

8. Запропоновано програму постійного підвищення кваліфікації персоналу, оскільки недостатній рівень кадрового забезпечення підприємства агропродовольчої сфери є одним із найважливіших проблем менеджменту його конкурентоспроможності. Зокрема, здійснені дослідження доводять, що у підприємстві, що нами аналізувалося, певна частина працівників не мають достатній рівень знань у сфері менеджменту організації, комерційного управління, технологій продажу, стратегічного планування та не мають необхідні компетентності, достатній досвід роботи у даній сфері. Запропоновано заходи з підвищення кваліфікації кадрів на 2024-2025 рр.

9. Обґрунтовано доцільність закупівлі сівалки пневматичної суцільного висіву «ПП ПКФ «Велес-Агро» модель Maestro SW, яка призначена для сівби насіння зернових та дрібно насінневих культур з одночасним внесенням у ґрунт мінеральних добрив. Купівля сівалки Maestro SW є доцільною. За рахунок використання нової сівалки продуктивність праці зросте у 2,3 рази. Капітальні витрати на реалізації заходів будуть компенсовані, підприємство додатково отримає 1380,4 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості, дисконтований індекс прибутковості становить 1,890, тобто на 1 грн інвестицій припадає 88 коп. додаткового грошового

потокy. Термін окупності складе близько 3 років.