

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства
агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Цимбал Валерія Володимирівна

Керівник магістерської дипломної
роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Ключового значення конкурентна боротьба набуває для підприємств агропродовольчої сфери. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, що характеризуються безперервною зміною факторів зовнішнього середовища та зростанням ризиків підприємницької діяльності, проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку стає все більш актуальною, що зумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Різноманітні аспекти конкурентоспроможності на рівні підприємства досліджували українські й західні вчені, серед них: В. Андрійчук, В. Бугай, Л. Євчук, М. Ільчук, М. Портер, Д. Рікардо, П. Саблук, В. Сидоренко, А. Сміт, А. Томпсон, В. Чабан, І. Яценко та інші.

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

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційної роботи є аналіз й удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери за сучасних динамічних бізнес-умов. І, відповідно сформульованій меті, передбачається виконання наступних завдань:

- виявити сучасні тенденції та проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати методичні підходи щодо оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити умови та результати господарювання досліджуваного підприємства;
- дати оцінку конкурентному середовищу агроформування та виявити його конкурентні переваги;

– обґрунтувати перспективні напрями упровадження стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;

– розробити тактичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси управління конкурентоспроможністю агроформування за сучасних умов.

Предметом дослідження є методи й механізми управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Методи дослідження. При дослідженні застосовувались специфічні методи й прийоми дослідження, зокрема: абстрактно-логічний; графічний; економіко-статистичний; монографічний; економіко-математичні методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні особливостей забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища. Наукова новизна визначена сформульованими задачами даного дослідження і полягає у наступному:

набули подальшого розвитку:

підходи щодо доцільності дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери не лише як діяльності щодо досягнення цілей як окремої діяльності, а як певну сукупність, що включає функції управління, комунікації та прийняття рішень.

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

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані господарюючими

суб'єктами агропродовольчої сфери при розгляді шляхів удосконалення управління їх конкурентоспроможності.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Забезпечення стійкості розвитку підприємства на основі формування професійного іміджу керівника за сучасних умов» у фаховому журналі, «Значення аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства агропромислової сфери», «Особливості формування маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023 р.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 66 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 10 таблиць, 5 рисунків та 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

1.1. Сучасні тенденції управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасному бізнес-середовищі посилюється конкуренція в усіх галузях економіки, тому проблема управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери залишається актуальною темою як на теоретичному, так і на практичному рівнях. Це діяльність, яка забезпечує конкурентну перевагу та є ресурсомісткою, тому вимагає логічного обґрунтування та ефективного управління.

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери базуються на базових положеннях науки менеджменту: цілях, об'єкті і суб'єкті менеджменту, методології та принципах, процесах і функціях [11, с. 9].

Конкурентоспроможність підприємства агропродовольчої сфери характеризує здатність організації до адаптації та розкриває нові умови в конкурентному середовищі та їх наслідки. Більш точно ці характеристики виражаються в термінах комплексної оцінки стану або потенціалу збереження підприємства.

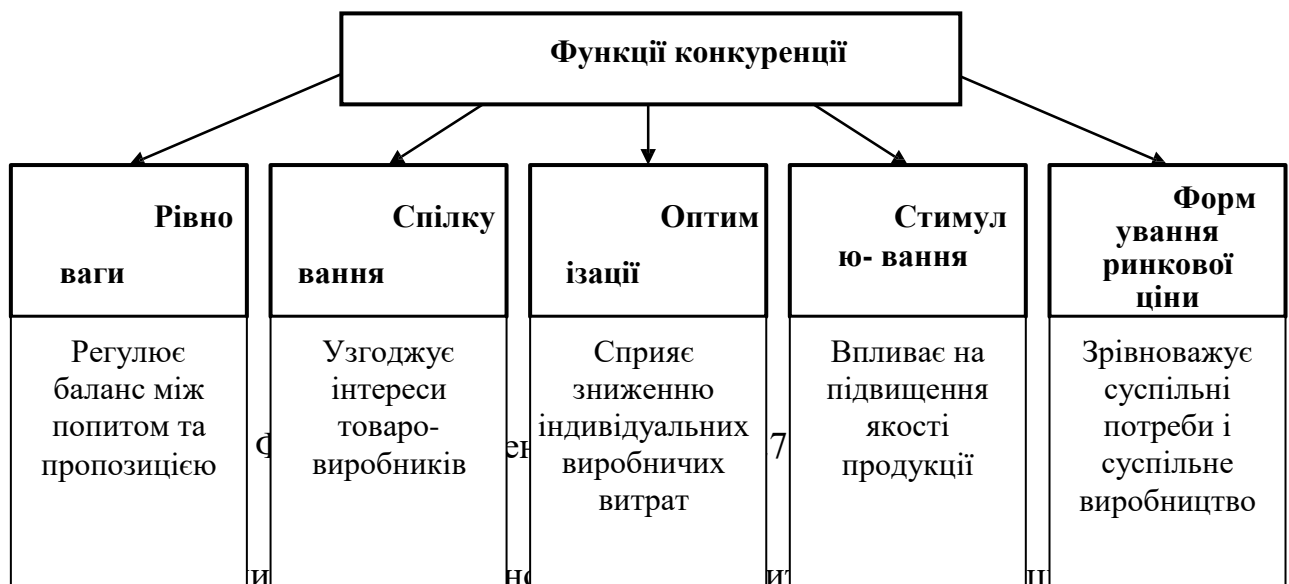
Як показує практика, багато вітчизняних формувань не готові до активної конкуренції, виявлення та отримання конкурентних переваг. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських, організаційних та економічних механізмів, які дозволяють підприємствам реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [25, с. 114].

Поняття конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є дуже складним питанням, яке можна трактувати по-різному. Загалом,

конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства можна інтерпретувати як його порівняльну перевагу порівняно з іншими аналогічними підприємствами у своїй галузі, як усередині країни, так і за кордоном [17, с. 88].

Безперечно, конкуренція має місце в найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним із найпопулярніших визначень конкуренції є боротьба за досягнення найкращих результатів у певній сфері, аспект конкуренції [5, с. 67].

Розглянемо функції конкуренції на ринку за допомогою рис. 1.1.



тракувалася по-різному, і донині існують суперечності щодо вибору чіткого підходу до його визначення. Дослідимо походження конкурентоспроможності підприємства та фактори, які її визначають.

З точки зору конкуренції, зрозуміло, що конкурентоспроможність є фундаментальною характеристикою будь-якого бізнесу. У сучасних умовах вона визначає рівень життєздатності, а також результати такої діяльності, як виробництво, організація, збут тощо.

Конкуренція зосереджує увагу керівництва підприємства на таких аспектах, як безперервний моніторинг попиту та пропозиції, витрати ресурсів, зниження собівартості продукції, підвищення якості продукції та послуг, що

реалізуються на ринку, підвищення конкурентоспроможності тощо [33, с. 101].

Отож, «конкурентоспроможність підприємства» – це життєздатність підприємства, результат його виробничо-збутової діяльності за певних динамічних умов [3, с. 34].

Науковий доробок вітчизняних та зарубіжних вчених доводить слушність їхніх думок щодо конкурентоспроможності бізнесу в цілому, складності та багатоаспектності проблем конкуренції. Тому в дослідників склалася точка зору, згідно з якою конкуренція – це наявність на ринку кількох покупців і продавців й, водночас, можливість для покупців і продавців вільно входити на ринок та виходити з нього [13, с. 145; 63, с. 54].

Поняття конкурентоспроможності вперше було розглянуто в економічній літературі А. Смітом, який у своїх «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) визначив три вихідні фактори: землю, капітал і працю. На його думку, це визначає абсолютну перевагу країни в міжнародній торгівлі. Ці фактори також були ефективними для пояснення сильних сторін окремих організацій [47, с. 199; 61, с. 54].

Разом з тим, експерт відзначає нову рису природи сучасної конкуренції, підкреслюючи, що мова йде вже не про окремі товари, які можна протиставити іншим, а насамперед про «ефективність проти неефективності» тощо [37, с. 54].

Дослідники вважають, що в умовах розвинутого товарного виробництва конкуренція є неминучим явищем, яке спонукає господарства до збільшення прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці, розширення масштабів діяльності та вдосконалення організаційних форм, виробничого процесу тощо [1, с. 48; 8].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти і продавати продукцію (послуги), привабливішу за ціною і якістю, ніж у конкурентів. У цьому контексті це означає, що якість і ціна продукції, яку виробляють сільськогосподарські підприємства нашого регіону, будуть

більш привабливими для вітчизняного та іноземного покупця, ніж продукція інших виробників [10, с. 69; 14, с. 26].

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

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

Проте, в деяких умовах використання жорстких підходів виправдано. Наприклад, компанія знаходиться на стадії становлення, недостатньо досвіду стратегічного планування, немає стабільності в збуті продукції [48, с. 109].

Деталі функціонування сільськогосподарських підприємств (залежність від природно-кліматичних умов, тривалість виробничих процесів, сезонність виробництва, нерухомість виробничих ресурсів тощо) формують певні умови для застосування гнучких систем. Здатність застосовувати сценарний підхід до планування. Цей метод базується на твердженні, що якщо не можемо чітко передбачити майбутнє, можемо, принаймні, розглянути різні варіанти та визначити серед них найбільш ймовірні [35, с. 149].

Тому розробка та формування стратегій є найважливішою частиною стратегічного управління сільськогосподарськими та промисловими підприємствами.

Продукція, яку виробляють українські аграрії, є конкурентоспроможною на аграрному ринку, а її частка у світовому виробництві стратегічно важливих видів продукції зростає з кожним роком. Виходячи з цього, стратегічний розвиток є основою побудови дієвої та ефективної системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств [22, с. 124].

Отож, без стійкої конкурентної переваги агропродовольчих підприємств неможливе досягнення конкурентоспроможності сільськогосподарської

продукції на регіональному та міжнародному ринках, а також розвиток аграрного сектору в самій Україні.

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

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

Нині сільськогосподарські підприємства з потужним потенціалом не можуть їх ефективно реалізувати через низку проблем, серед яких брак управлінських навичок та вміння вищого керівництва грамотно використовувати зміни зовнішнього середовища, а також збитковість діяльності. Аграрний комплекс сам по собі вразливий і ризикований внаслідок відсутності економічної конкурентоспроможності в аграрному секторі.

Від ефективного функціонування українського аграрного комплексу та його галузей залежить розвиток економіки України. Зокрема, конкурентоспроможність є важливим фактором, що забезпечує сталий розвиток галузей і агроформувань. Нині проблема підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є особливо актуальною [16, с. 312].

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

Проаналізуємо підходи до класифікації конкурентних переваг та згрупуємо їх за основними ознаками (додаток Б).

Запропонована нами класифікація доповнюється класифікаційними

характеристиками відповідно до типу ефекту, отриманого господарюючим суб'єктом, та її ролі в забезпеченні конкурентоспроможності, щоб отримати якомога більше конкурентних переваг на основі конкретного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Оскільки сільськогосподарські підприємства належать до складних соціально-економічних систем, така класифікація є виправданою з точки зору системного підходу.

Динамічність конкурентних переваг потребує розроблення комплексних заходів та системного моніторингу тенденцій розвитку щодо підтримки та розвитку наявних конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств та формування нових відповідно до вимог ринку [49, с. 37].

Наукові дослідження свідчать про різний характер поняття «конкурентна стратегія».

Зокрема, дослідники аналізують конкурентну стратегію як специфічний тип організаційної стратегії, яка відповідає на запитання: «Як організації конкурувати на цільовому ринку, щоб протистояти конкурентному тиску та виграти конкуренцію?» [45; 51, с. 89].

Водночас, деякі вчені визначають це поняття як «...програму дій, розроблену для адаптації підприємства до змін або досягнення певної конкурентної позиції на ринку» [50, с. 48; 59, с. 168].

Разом з тим, інша група експертів аналізує конкурентну стратегію як план дій організації, спрямований на досягнення конкурентного успіху на конкретному ринку [1, с. 112]. З іншого боку, конкурентні стратегії – це стратегії, які зосереджені на діях, спрямованих на забезпечення успішного функціонування.

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

Отже, щодо визначення ступеня конкурентоспроможності підприємства та визначення характеру його конкурентної переваги вчені дійшли висновку,

що оцінити конкурентоспроможність підприємства можна лише шляхом порівняння груп підприємств, які виробляють однакову продукцію. Вивчаючи конкурентоспроможність підприємства, необхідно оцінити рівень його конкурентної переваги на тлі підприємств-лідерів. Оскільки концепція конкурентоспроможності є відносною, організації всередині місцевих груп виробників можуть сприйматися як конкурентоспроможні, але не на світовому ринку.

1.2. Методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на основних положеннях науки менеджменту, згідно з якими базовими елементами системи управління є цілі, об'єкти та суб'єкти управління, методології та принципи, процеси та функції.

Основною умовою досягнення конкурентної переваги та високого рівня конкурентного потенціалу є найбільш ефективне використання потенціалу та забезпечення вищих темпів зростання цього показника порівняно з конкурентами [18, с. 280].

Підвищення конкурентного потенціалу також сприяє внутрішньому економічному зростанню. Вже зрозуміло, що без інновацій неможливо підвищити рівень конкурентоспроможності компанії. Тому однією з головних проблем є подальша розробка управлінських рішень щодо оцінки та формування напрямків розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, спрямованих на їх формування та отримання прибутку.

Безсумнівно, сучасні умови ведення бізнесу вимагають від компаній постійного формування та застосування конкурентних інноваційних стратегій для забезпечення певної позиції на ринку. Крім того, основою конкуренції є

йти в ногу з прогресом техніки, технологій та інформації з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів [38, с. 45].

Досліджуючи питання конкурентоспроможності, дослідник розрізняє види конкуренції (функціональну, видову, міжгалузеву, глобальну) [54, с. 223].

При цьому фахівці виділяють рівень конкурентоспроможності на регіональний, національний, міжнародний тощо [13, с. 145]. Разом з тим, дослідники розрізняють рівні конкурентоспроможності на індивідуальний (ринок праці), мікро (фірми), мезо (галузь), макро (економіка в цілому) і глобальний (між країнами) рівні [12, с. 22].

Додатково дослідники враховували особливості сучасного вітчизняного ринку та виокремлювали фактори, що підвищують конкурентоспроможність підприємств [6, с. 119; 15; 26, с. 121]:

1) впровадження інноваційної політики, яка демонструє здатність компанії конкурувати на ринку. Метою інноваційної діяльності є орієнтація виробництва на нові продукти, товари, послуги.

Інновація – це сучасний і складний процес, який сприяє виробництву найкращої продукції (технології) тощо з використанням нових ідей, винаходів [59, с. 169].

Зокрема, увагу дослідників зосереджено на організаційно-економічних та технічних аспектах оновлення виробничих процесів, що здійснюється за рахунок впровадження інновацій, що забезпечує зміцнення процесу виробництва сільськогосподарських підприємств та підвищення їх ефективності.

На думку експертів, основними особливостями аграрного інноваційного процесу є: процес розробки займає тривалий час; передбачає вивчення живих організмів; залежність від кліматичних умов [62, с. 95].

2) наявність трудових ресурсів, які повністю відповідають вимогам міжнародного ринку праці. Досвід зарубіжних компаній свідчить про посилення значення управління трудовими ресурсами в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

3) система управління якістю підприємства. Одним із найважливіших чинників існування та розвитку підприємства на сучасному ринку є якість його продукції (товарів, операцій, послуг), що дозволяє споживачам вибирати з великої кількості товарів і послуг.

4) вітчизняні виробники постійно вдосконалюють продукцію, яку продають на внутрішньому ринку, і розширюють свою діяльність на міжнародних ринках [26, с. 123].

Варто відзначити, що однією з ознак глобалізації є глобальна електронна торгівля. На зміну традиційним формам зовнішньої торгівлі приходять електронні операції через Інтернет. Сьогодні приблизно 70 % продукції на ринку B2B (діловий ринок) продається в обсягах, які в кілька разів перевищують ті, що продаються на ринку B2C (споживчий ринок) [39, с. 164].

Розглядаючи існуючі підходи до підвищення конкурентоспроможності компаній, серед основних виявлених у них суперечностей виділимо такі: [19, с. 12; 31, с. 83; 33, с. 39]:

- невизначеність кількісних і якісних компонентів, які вимірюють адекватність оцінок конкурентоспроможності в економічному середовищі. Автори наголошують на необхідності їх об'єднання в один комплекс, але представлена методика розраховує цей показник лише кількісно, а якісна оцінка дається лише як експертний висновок;

- поняття «довгострокова» та «короткострокова» конкурентоспроможність оцінюються абсолютно різними факторами та протиставляються несумісними показниками, що зводить нанівець значення цих показників і робить короткострокові (негайні) розрахунки абсурдними щодо формування стратегії діяльності, зростання конкурентоспроможності;

- під конкурентним статусом розуміється конкурентний потенціал, а під конкурентоспроможністю розуміється готовність компанії реалізувати цей потенціал. Ці поняття не розподіляються за часовим виміром або факторно;

- незважаючи на те, що використовувані фактори вказані в корпоративній системі показників ефективності, систематичний вибір

факторів оцінки відсутній;

– розділяти поняття конкурентоспроможності на зовнішню та внутрішню конкурентоспроможність некоректно. Це пояснюється тим, що діяльність підприємства не може бути зовнішньою та внутрішньою, оскільки кожна з них не конкурує та не приносить прибутку;

– якщо вимоги до оцінки є неадекватними, необхідно врахувати всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність. Врахування якомога більшої кількості факторів не тільки ускладнює збір інформації для оцінки, але й на практиці доведено, що оцінки непридатні для використання в реальних ринкових умовах.

Як правило, підходи до підвищення конкурентоспроможності приймають форму експертних порад, які класифікуються відповідно до стратегічного напрямку та наявного виробничого потенціалу та, коли застосовуються, зазвичай, призводять до непередбачуваних результатів.

Ефективна конкурентна стратегія, що враховує переваги суб'єкта господарювання, включаючи потенційні конкурентні можливості, довгострокові програми, що враховують потенційні сфери діяльності, спрямована на ефективну реалізацію, здатність забезпечити успіх на ринку та переваги перед конкурентів [16, с. 311].

На сучасному ринку успіх компанії відображається не лише у володінні певними ресурсами, а й у здатності використовувати їх якомога ефективніше. Отже, конкурентний потенціал підприємства є складовою, яка визначає ефективність використання наявних ресурсів і переваги застосування конкурентної стратегії в конкретний час й на конкретному ринку по відношенню до аналогічних показників інших компаній галузі.

Правильність вибору конкурентної стратегії та ефективність її реалізації залежать, насамперед, від обсягу потенціалу бізнесу, рівня потенційної конкурентоспроможності підприємства (ефективності використання), частки ринку та конкурентоспроможності. Існуюча позиція, яку займає компанія – позиція лідера, сильного, слабого або аутсайдера і цілі, які ставить перед

собою організація [60, с. 128].

Розглянемо формування ресурсного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери за допомогою рис. 1.2.

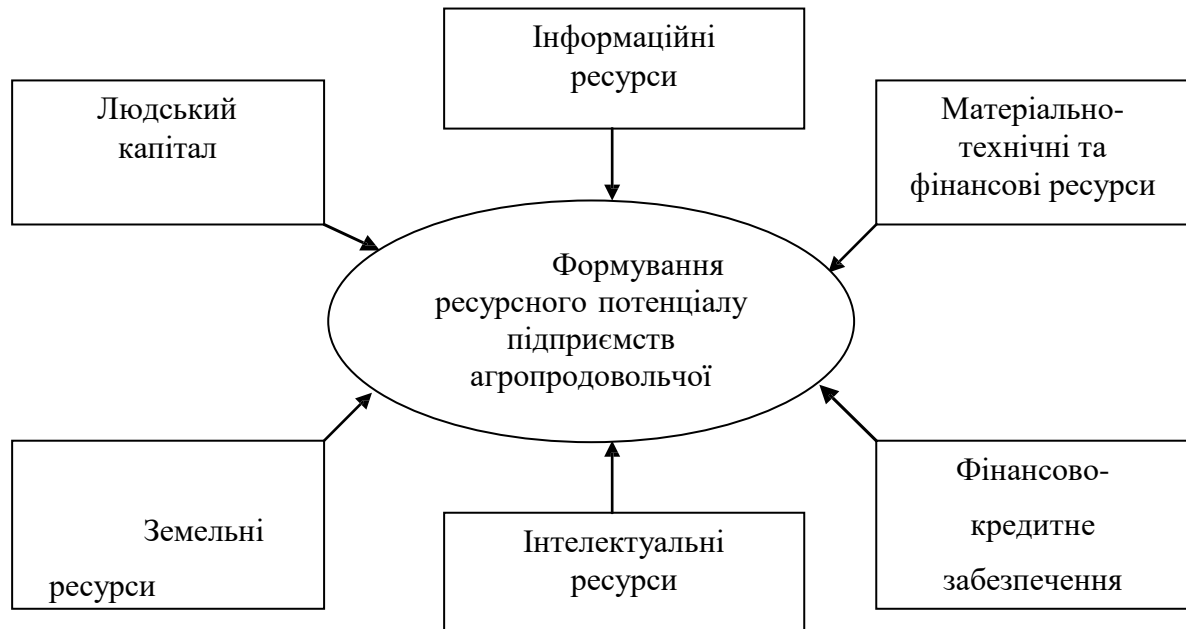


Рис. 1.2. Формування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств [21, с. 25]

Існує кілька підходів до оцінки конкурентоспроможності організації в глобальному масштабі, основними з яких є: підхід до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, що пов'язує її рівень з показниками якості продукції; методи на основі теорії ефективної конкуренції; розрізняють методи, засновані на теорії конкурентних переваг, директивні та експертні [40, с. 22].

Оцінку рівня конкурентоспроможності діючих сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати шляхом розрахунку інтегрального показника конкурентного потенціалу на основі вдосконаленої методології на основі теорії ефективної конкуренції, який пропонується розраховувати у вигляді п'яти зведених комплексних величин – коефіцієнту конкурентоспроможності, тобто показників виробничої, збутової,

організаційної та фінансової ефективності діяльності та показників конкурентоспроможності продукції [47, с. 182].

Крім того, кожен із п'яти зведених коефіцієнтів містить один коефіцієнт, який віднесено до відповідної групи зведених коефіцієнтів на основі його впливу на рівень конкурентоспроможності.

Вивчення конкурентного середовища ринку не дає можливості визначити конкурентоспроможність окремого підприємства, а скоріше розміщує його на карті конкурентного ринку, аналізованої лише за часткою ринку.

Разом з тим, групові показники, необхідні для розрахунку, наведені в додатку В.

Серед різних методів оцінки конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання найбільш оптимальною є прикладна модель, яка поєднує декілька ознак і характеризує ефективність використання конкурентного потенціалу в розрізі найважливіших видів діяльності порівняно з підприємствами галузі [2, с. 92].

Аналіз існуючих методик і підходів до оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств показує, що більшість зарубіжних і вітчизняних методик не враховують специфіку сільськогосподарських підприємств, охоплюють лише один-два напрямки діяльності та часто передбачають дублювання окремих результатів. Наслідками цього є зниження достовірності показників та отриманої інформації [44].

Кожен показник по-різному впливає на інтегральний показник конкурентного потенціалу, і експерти використовують дані для розрахунку окремих показників і ваги кожного критерію, що входить до загального показника конкурентного потенціалу підприємства.

У результаті розрахунків інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства повинен визначатися за формулою середньозваженого арифметичного:

$$I_{нПК_n} = 0,2K_{EB} + 0,27K_{EФ} + 0,33K_{EЗ} + 0,07K_{ОД} + 0,13K_{КП}, \quad (1.1)$$

де $I_n K П_n$ – інтегрований показник потенціалу конкурентоспроможності підприємства;

K_{EB} – синтетичний коефіцієнт ефективності виробничої діяльності підприємства;

$K_{EФ}$ – синтетичний коефіцієнт ефективності фінансової діяльності підприємства;

$K_{EЗ}$ – синтетичний коефіцієнт ефективності збутової діяльності підприємства;

K_{OD} – синтетичний коефіцієнт організаційної діяльності підприємства;

K_{KP} – синтетичний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції.

Особливістю застосування даної методики для оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємств є те, що вона широко охоплює всі показники господарської діяльності та через окремі фактори та синергію визначає успішність сільськогосподарських підприємств на конкретному продовольчому ринку. Подібні показники відносяться і до конкурентів [32; 35, с. 150].

Заключним етапом аналізу конкурентів є відображення конкуренції, побудова конкурентної карти ринку, тобто класифікація конкурентів за позиціями, які вони займають на ринку [42, с. 37].

Існуючі методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства можна розділити на дві групи: ті, аналіз яких дає певні показники щодо конкурентного потенціалу та ефективності реалізованої конкурентної стратегії, і групові функції. Він не має конкретного значення, а лише пропонує можливість узагальнення.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана (I_x) показує частку ринку малих і середніх підприємств. Цей індекс можна розрахувати як суму квадратів ринкових часток усіх компаній галузі:

$$I_x = \sum_{i=1}^n D_i^2, \quad (1.2)$$

де D_i – ринкова частка ринку i -го підприємства.

Значення цього індексу сягають від 0 до 10,000 (або від 0 до 1,000).

Так, індекс Герфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі [24, с. 86].

При складанні конкурентної карти пропонуємо використовувати показник стабільності частки ринку (C_i), який можна розрахувати за формулою [33, с. 111]:

$$C_i = (K_i - K_i^n), \quad (1.3)$$

де K_i – сумарна кількість продукції, що реалізується і-тим підприємством;

K_i^n – кількість продукції і-того підприємства, що придбана споживачами вперше.

Коли відбувається формулювання цілей та стратегії розвитку агроформування, конкурентоспроможність має вирішальне значення. При цьому, експерти по-різному підходять до цього поняття. Наприклад, М. Портер пояснює конкурентоспроможність як конкурентну перевагу компанії, а І. Ансофф – як її позицію на ринку.

З іншого боку, І. Ансофф запропонував таку формулу для визначення показника конкурентоспроможності підприємства (КСП):

$$КСП = \left(\frac{I_n - I_k}{I_o - I_k} \right) \times \left(\frac{S_n}{S_o} \right) \times \left(\frac{C_n}{C_o} \right), \quad (1.4)$$

де I_n – рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;

I_k – критична точка обсягів капітальних вкладень, що існує на межі прибутку і збитку і яка демонструє, що обсяг капітальних вкладень, нижчий від цієї точки, до одержання доходу не приводить;

I_o – точка оптимального обсягу капітальних вкладень, після якої їх зростання призводить до зниження доходу;

S_n, S_o – відповідно діюча й оптимальна стратегія підприємства;

C_n, C_o – відповідно наявна й оптимальна можливість підприємства.

Якщо $КСП = 1$, то підприємство зможе досягти сильний статус і стати одним і найефективніших.

Якщо один або декілька показників КСП дорівнює 0, підприємство не отримує прибутку [42, с. 36].

Основними принципами управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери є: єдність теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства; ранжування об'єктів управління за важливістю; багатоваріантність; порівнянність управлінських рішень при аналізі варіантів; збереження та розвиток конкурентної переваги підприємства; наукова обґрунтованість менеджменту; цільова спрямованість; орієнтація на ринок; складність; гнучкість; покрокова реалізація та соціальна відповідальність [153, с. 46].

Проведене дослідження демонструє, що конкурентоспроможність підприємства слід визначати як властивість виробничо-економічної системи, що пристосовується до впливів зовнішнього середовища. Сучасні сільськогосподарські підприємства мають можливість підвищити ефективність своєї діяльності. Робота з формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства має бути спрямована на постійне вдосконалення системи управління виробництвом.

Управління конкурентоспроможністю запропоновано розглядати як процес, який розглядає діяльність для досягнення цілей не як окрему діяльність, а як низку безперервних і взаємопов'язаних дій, включаючи функції управління, комунікації та прийняття рішень.

Таким чином, у сучасному бізнес-середовищі посилюється конкуренція в усіх галузях економіки, тому проблема управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери залишається науковою темою як на теоретичному, так і на практичному рівнях. Домінувати на ринку можуть лише суб'єкти господарювання, які систематично розвивають конкурентні переваги. Досліджуючи сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства, зазначимо, що є група науковців, які розглядають це поняття з точки зору функцій управління, та інша група з точки зору комплексу конкретних дій. Засоби впливу, третя група - процеси

управління.

Висновки до розділу 1

1. Доведено, що управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери не розглядає діяльність по досягненню цілей як окрему діяльність, а включає функції управління, комунікації та прийняття рішень.

2. Основними принципами управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери є: єдність теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства; ранжування об'єктів управління за важливістю; багатоваріантність; порівнянність управлінських рішень при аналізі варіантів; збереження та розвиток конкурентної переваги підприємства; наукова обґрунтованість менеджменту; цільова спрямованість; орієнтація на ринок; складність; гнучкість; покрокова реалізація та соціальна відповідальність.

3. Обґрунтовано, що за сучасних умов політика управління конкурентоспроможністю повинна ґрунтуватися на таких умовах: науково-технічний рівень і ступінь використання новітніх винаходів; конкурентоспроможність продукції за ціною, якістю та ступенем задоволення потреб споживачів; ефективність використання виробничих ресурсів; рівень фінансової стійкості підприємства тощо.

4. Визначаючи ступінь конкурентоспроможності підприємства та визначаючи характер його конкурентної переваги, науковці дійшли висновку, що оцінити конкурентоспроможність підприємства можна лише шляхом порівняння груп підприємств, що виробляють однакову продукцію. Вивчаючи конкурентоспроможність підприємств агропродовольчої сфери, необхідно оцінити рівень її конкурентної переваги на тлі підприємств-лідерів. Оскільки концепція конкурентоспроможності є відносною, агроформування всередині

місцевих груп виробників можуть сприйматися як конкурентоспроможні, але не на світовому ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Упровадження у життя механізму має належну ефективність лише за умови функціональності системи управління конкурентоспроможністю господарства. Вона є сукупністю підсистем, а також комунікацій, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування формування агропродовольчої сфери, його стабільний і безпечний розвиток у майбутньому за рахунок постійного розвитку потенціалу досліджуваного суб'єкта господарювання.

Сучасний стан ринку диктує нові вимоги функціонування, серед яких підприємству агропродовольчої сфери необхідно постійно моніторити і реагувати на всі зміни, що відбуваються у конкурентному середовищі з метою зміцнення й збереження позицій на ринку і забезпечення ефективного управління конкурентними перевагами.

Загально визнаним 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 ринкового протистояння з іншими товаровиробниками.

Організаційно-економічний механізм як цілісна система впливу формуються на основі системних складових, що породжують «цільові» компоненти. Нами розглядаються такі складові: цілі та завдання; принципи, методи; форми та засоби управління.

Опишемо короткі характеристики цих компонентів (рис. 3.1).

Метою управління конкурентоспроможністю досліджуваного агроформування є збільшення прибутку підприємства за допомогою специфічних інструментів; використання комплексу виробничо-економічних і технологічних заходів для забезпечення оптимальних якісних характеристик

аграрної продукції та ціни з точки зору цільових споживачів; реалізація соціальної місії суб'єкта господарювання та соціальні комунікації.

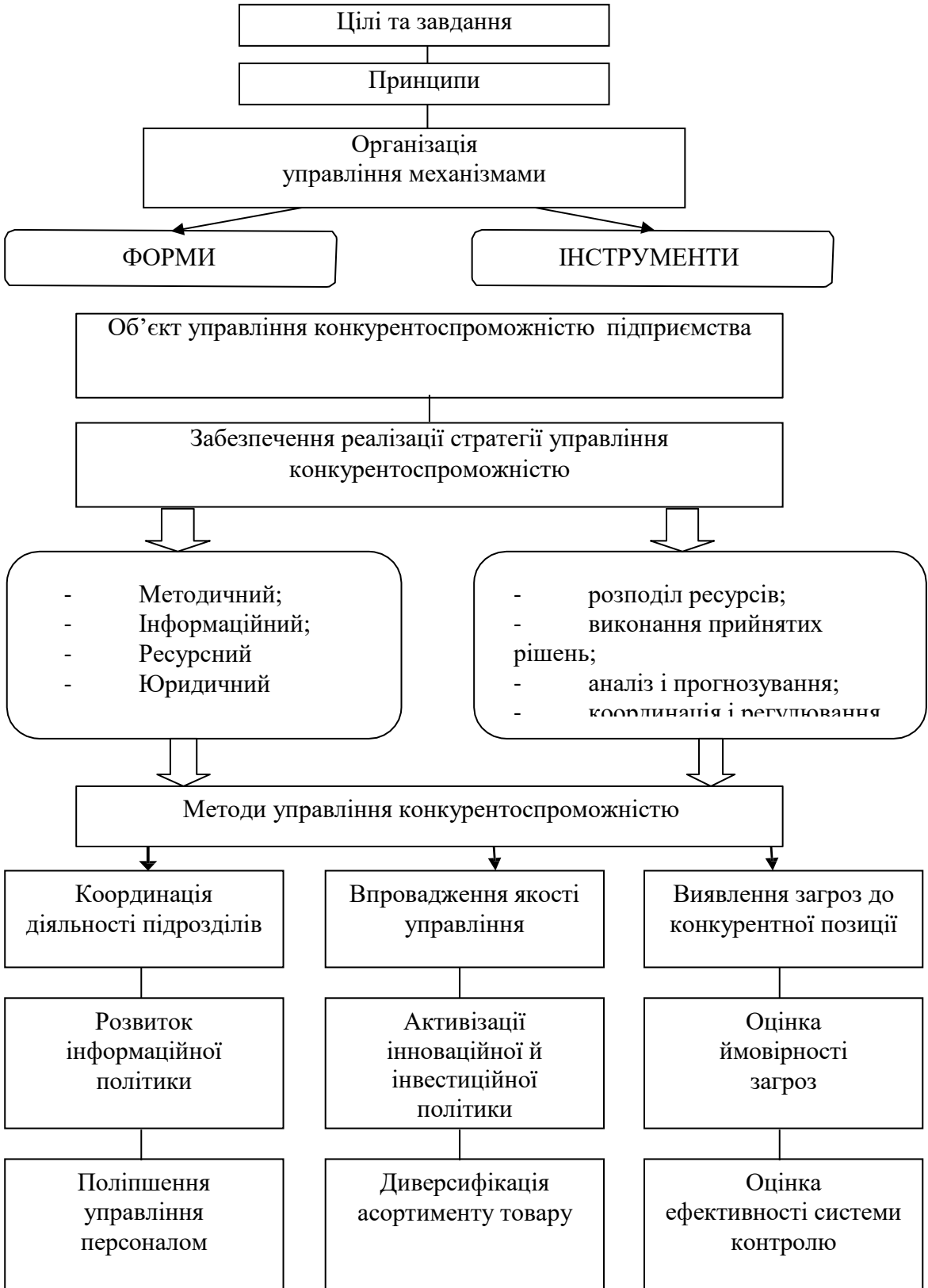


Рис. 2.1. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, 2024-2028 рр.

Завдання менеджменту включають:

- а) збільшення обсягів і прибутків, отриманих від продажу аграрної продукції;
- б) збільшення частки ринку;
- в) покращення репутації;
- г) постачання на ринок нових видів продукції.

Принципи формування організаційно-економічного механізму такі:

- складність організації управління конкурентоспроможністю, яка повинна охоплювати всі процеси агроформування;
- інформація, що відображає поточний стан об'єкта, заходи щодо адаптації до ринкових умов, ступінь реалізації потенціалу, послідовність планування виходячи з положення підприємства в зовнішньому середовищі;
- послідовність аналізу, метою якої є визначення не лише внутрішніх та зовнішніх факторів, а й їх взаємодія;
- безперервність моніторингу;
- раціональність, економічна обґрунтованість заходів з управління конкурентоспроможністю;
- диверсифікація стратегій управління, зміст яких формується розвитком конкурентної позиції та різноманітністю ринку;
- забезпечення зворотного зв'язку, що може підвищити ефективність управління системою та чутливість до внутрішнього середовища та зовнішніх змін;
- конструктивність, яка є наслідком прийняття виключно науково обґрунтованих рішень щодо конкурентоспроможних стратегій і тактик управління;
- функціональна адаптивність, що дозволяє зосередити ресурси та увагу на найважливіших чинниках в даний момент;
- впровадження прогностичного управління, що забезпечує раннє розпізнавання кризових явищ;
- забезпечення швидкого реагування, що передбачає припинення

кризових явищ, що ставлять під загрозу конкурентну позицію підприємства;
– синергії, що акумулюють ефективний потенціал діяльності функціональних підрозділів або окремих працівників у результаті координації та інтеграції діяльності.

Методи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю включають:

координація та порядок виконання роботи підрозділів і посадових осіб;
розвинені інформаційні системи, що відображають фінансово-господарську діяльність та стан внутрішнього та зовнішнього середовища;

удосконалення політики управління працею, зокрема мотивації праці як засобу забезпечення єдності підприємства та цілі співробітників;

впровадження управління якістю за стандартом ISO 9001, сертифікація операційної діяльності;

диверсифікація видів продукції, що вироблюється відповідно до потреб ринку, цільове позиціонування порівняно з конкурентами тощо;

активізація інвестиційної та інноваційної діяльності;

виявлення та аналіз факторів ризику у внутрішньому та зовнішньому середовищах та їх вплив на зростання конкурентних загроз;

оцінка ймовірності кризових явищ;

оцінка реальності систем управління й внутрішнього контролю.

Під формами управління розглядаємо весь комплекс методів реалізації організаційно-управлінських повноважень щодо діяльності об'єктів управління, суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища. Під інструментами менеджменту ми розглядаємо весь комплекс методів оцінки, розробки, прийняття та перевірки управлінських рішень. Гнучкість модальностей та інструментів управління (адапованих до пріоритетів політики конкурентоспроможності) забезпечує швидку адаптацію до екологічних загроз, впровадження заходів реагування на надзвичайні ситуації та впровадження ефективного контролю.

Операційна складова організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю виконує провізорну функцію по відношенню до стратегії, що створюється та підтримується «цільовою» складовою. Основним напрямком функцій операційного компонента є забезпечення відповідності залучених ресурсів критеріям, сформульованим у конкурентній стратегії. При цьому взаємодія з навколишнім середовищем полягає у виборі джерел ресурсів, використання яких забезпечує більш вигідну конкурентну позицію підприємства порівняно з іншими учасниками ринку.

Операційні складові організаційно-економічного механізму здійснюють: інформаційне забезпечення діяльності; управління технологіями та знаннями; управління науково-проектною діяльністю; системне забезпечення; юридичний супровід.

Запропонований організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю характеризується масштабованістю. Тобто він може бути реалізований в різноманітних функціональних формах без втрати загальної ефективності, але в умовах, пропорційних об'єктивним потребам підприємства. Розглянемо таку реалізацію:

1) делегувати найважливіші функції окремим підрозділам, а решту розподілити між існуючими підрозділами та посадовими особами;

2) інтегрувати всі функції в існуючу функціональну структуру шляхом розподілу відповідальності між посадовими особами в межах їх повноважень. Необхідною умовою забезпечення належного рівня ефективності є дотримання комплексного підходу при розподілі відповідальності за бізнес-процеси; забезпечує контроль ефективності, що здійснюється з точки зору конкурентоспроможності. Потрібно контролювати всі етапи фінансово-господарської та маркетингової діяльності підприємства.

Разом з тим, 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 підприємства агропродовольчої сфери.

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

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

Отже, об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності суб'єкта економічної конкуренції.

Розглянемо сутність управлінських підходів у контексті управління конкурентоспроможністю агроформування:

– процесний – управління конкурентоспроможністю є певним процесом, який реалізується в певній послідовності й передбачає виконання низки функцій, серед яких планування, організація, мотивація та контроль;

– системний – управління конкурентоспроможністю є системою, функціонування якої є неможливим без налагоджених взаємозв'язків між її елементами;

– ситуаційний – управління конкурентоспроможністю має враховувати певні зміни, які відбуваються в зовнішньому й внутрішньому середовищі, відповідно до яких здійснюється корегування стратегії агроформування на ринку.

Розглянемо сутність функцій управління конкурентоспроможністю агропідприємства за сучасних умов бізнес-середовища:

– аналіз – включає вивчення існуючого рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявлення найважливіших факторів впливу, що визначають позицію підприємства на ринку;

– планування – включає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків виконання окремих дій щодо підвищення конкурентоспроможності як на підприємстві в цілому, так і в окремих підрозділах;

– організація – забезпечує практичну реалізацію планів і програм. Зокрема, забезпечується необхідна координація дій оперативних підрозділів і окремих спеціалістів щодо розподілу ресурсів між окремими напрямками оперативної діяльності та реалізації прийнятого плану;

– мотивація – забезпечує використання економіко-психологічних мотиваційних регуляторів діяльності суб'єктів управління корпоративною конкурентоспроможністю;

– контроль – забезпечує моніторинг виконання стратегічних заходів щодо запланованих показників;

– регулювання – передбачає зміну положень конкурентних стратегій для сприяння досягненню поставлених цілей.

Отож, суб'єкт господарювання має вигідне адміністративне становище та досить сприятливі природно-кліматичні умови для ефективного ведення агровиробництва. Розглянемо детальніше функціональну характеристику підприємства за даними наступного пункту магістерської дипломної роботи.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом даного дослідження є підприємство, створене в результаті реорганізації шляхом перетворення сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю і є правонаступником усіх майнових, майнових і немайнових прав та обов'язків. Статут даного підприємства затверджено Установчими зборами, протокол № 1 від 25 травня 2016 р. Видом економічної діяльності є вирощування зернових культур та бобових культур, а також

насіння олійних культур. Також підприємство надає послуги автопарку і тракторного парку працівникам підприємствам і громадянам.

Розглянемо основні напрямки діяльності досліджуваного підприємства відповідно до статуту, це, зокрема, є:

- сформування необхідних умов для навчання, технічної та виробничої практики студентів, слухачів підрозділів підвищення кваліфікації відповідно до навчального плану та сільськогосподарського виробництва з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу;

- виробництво, переробка таї реалізації сільськогосподарської продукції;

- надання послуг щодо ведення сільського господарства та здійснення інших, пов'язаних з ним видів діяльності як учасникам господарства, так і іншим особам;

- створення та діяльність магазинів, оптова та роздрібна торгівля продукцією власного виробництва та товарами виробничо-господарського призначення, ремонт автомобілів та сільськогосподарської техніки тощо;

- інші види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України.

Одноосібним виконавчим органом є директор підприємства, який здійснює поточне керівництво господарством з усіх питань, крім тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів засновників (власників). Директор призначається (обирається) загальними зборами засновників (власників) агроформування строком на п'ять років і за рішенням зборів можуть продовжити свої повноваження на новий строк. Директор відповідає перед загальними зборами засновників (власників) суб'єкта господарювання та організовує виконання їх рішень.

Контроль за діяльністю директора досліджуваного господарства здійснює ревізійна комісія, головою та членами якої є шість осіб, які призначаються на певний строк (як правило, 5 років) загальними зборами засновників (власників) агроформування. Ревізійна комісія складає висновки

щодо річного звіту та балансу. Без висновку ревізійної комісії вище керівництво не має повноважень затверджувати баланс підприємства.

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці, а також доходів від господарської діяльності.

Чистий прибуток, отриманий після зазначених розрахунків, повністю знаходиться в розпорядженні підприємства. Напрямок використання вирішує засновник (власник). Не менше 10 % чистого прибутку агроформування розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх частці у статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток.

Підприємство має дворівневу організаційну структуру без відділів як проміжних бізнес-одиниць, а зв'язок і взаємодія між бригадами та господарствами здійснюється безпосередньо через керівництво господарством (додаток Д).

Виробничими підрозділами є молочні та свиноферми, тракторні бригади та автотранспорт, ремонтні майстерні, тік.

Організаційна структура господарства визначає структуру його управління (два рівні, що відображають порядок підпорядкованості органів управління знизу вгору). Система управління підприємством є лінійно-функціональною. Лінійна підпорядкованість усіх питань управління підприємством поєднується з функціональним управлінням.

Склад земельних угідь характеризується її структурою, під якою розуміють відсоткові співвідношення та динаміку змін складу.

Розглянемо динаміку земельних ресурсів агропідприємства за досліджуваний період (табл. 2.1).

Розрахунки даних табл. 2.1 показують, що площа сільськогосподарських угідь, яку використовує підприємство, збільшилась у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. на 91,0 га (2,2 %), що обумовлено зростанням площі ріллі до 3978,0 га і пов'язано із збільшенням орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ лишилась незмінною – 196,0 га або 4,75 % сільськогосподарських

угідь.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2018–2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Всього сільськогосподарських угідь, га	4110,0	4110,0	4152,0	4110,0	4201,0	102,2
з них: рілля	3914,0	3914,0	3956,0	3914,0	3978,0	101,6
питома вага, %	95,2	95,2	95,3	95,2	94,7	99,5
пасовища	196,0	196,0	196,0	196,0	196,0	100,0
питома вага, %	4,8	4,8	4,7	4,8	4,7	97,2
Всього посівів сільськогосподарських культур, га	3914,0	3914,0	3900,0	3906,0	4174,0	106,6
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	100,0	100,0	98,6	99,8	99,4	x

Відповідно рівень інтенсивності використання сільськогосподарських угідь у середньому за п'ять років складає 99,6 %. За досліджуваний період посівна площа товарних сільськогосподарських культур у підприємстві збільшилася на 64,0 га (1,6 %) і становить 41743978,0 га або 94,7 % площі ріллі.

Ще однією складовою організаційно-економічної характеристики дослідженого господарства є аналіз середньорічної чисельності працівників. Застосування персоналу у агропідприємстві відповідає цілям господарства, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю (табл. 2.2).

Результати розрахунків даних табл. 2.2 демонструє, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 18 осіб (6,9 %). При цьому, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 19 осіб (8,8 %) і становить 197 осіб, у тому числі в рослинництві – 113 осіб, в тваринництві – 84 осіб.

Одночасно, за 2018-2022 рр. чисельність управлінських кадрів зросла на

1 особу, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зросла з 17,6 % у 2018 р. до 19,3 % у 2022 р.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	262	243	241	241	244	-18
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	46	47	46	45	47	+1
до загальної кількості працівників, %	17,6	19,3	19,1	18,7	19,3	+1,7
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	216	219	195	196	197	-19
до загальної кількості працівників, %	82,4	90,1	80,9	81,3	80,7	-1,7
у т. ч.: в рослинництві	133	132	110	112	113	-20
в тваринництві	83	87	85	84	84	+1
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,2	98,8	99,6	99,6	100,0	0,8

У середньому питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості складає 99,4 % відповідно.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства (додаток Е).

Аналіз даних додатку Е показує, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 63,9 %, на продукцію тваринництва припадає 36,1 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озимої пшениці. В розвитку тваринництва провідне місце займає виробництво молока та вирощування свиней.

У структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-

молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

За інших рівних умов чим більший прибуток отримує суб'єкт господарювання, тим більший грошовий дохід отримується від продажу продукту, і навпаки.

Для аналізу виробничо-фінансової діяльності досліджуваного підприємства розглянемо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2018–2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Валовий прибуток сільського господарства, тис. грн	14028,0	17793,0	23776,0	45430,0	18699,0	133,3
у т. ч.: рослинництва	8972,9	13027,3	18676,5	37920,6	13719,0	152,9
тваринництва	5055,1	4765,7	5099,5	7509,4	4980,0	98,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	104273,0	119230,0	126019,0	145464,0	122026,2	117,0
Чистий прибуток, тис. грн	2682,0	4985,0	9655,0	30904,0	482,0	18,0
Рівень рентабельності підприємства, %	2,6	4,2	9,4	30,9	0,4	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,927	0,910	0,926	0,900	0,282	x
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,388	6,420	7,871	9,387	1,219	x

Розрахунки даних, наведених у табл. 2.3 можна зазначити, що за досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 17,0 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 33,3 %. Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 14028,0 тис. грн у 2018 р., 45430,0 тис. грн – у 2021 р., 18699,0 тис. грн у 2022 р. відповідно.

За 2018–2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт,

послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

Безумовно, досліджуване господарство вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило перспектив щодо отримання у перспективі належної норми прибутку, що може стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

Отож, наведені дані свідчать про те, що у досліджуваному агроформуванні є можливості підвищити ефективність своєї діяльності та підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. з'ясуємо конкурентне середовище та конкурентні переваги агроформування за допомогою наступної частини магістерської дипломної роботи.

2.3. Визначення конкурентного середовища підприємства та виявлення конкурентних переваг

За сучасних умов господарювання конкурентоспроможність аграрного підприємства можна оцінити на основі конкурентного ринку. Оцінка агроформування порівняно з його найбільш очевидними конкурентами не дає

чіткої уявлення фактичного конкурентного стану.

Зрозуміло, що досягнення конкурентної переваги потребує моніторингу як наявних сильних сторін сільськогосподарських підприємств, так і їхнього реального становища на ринку. Початковим кроком в оцінці конкурентної переваги є факторний аналіз, і визначення кожного фактора залежить від достовірності оцінки.

Методологія стратегічного аналізу використовується для оцінки реального положення досліджуваного агроформування на ринку, тим самим аналізуючи її діяльність і визначаючи оптимальну стратегію.

Загалом конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства визнається як здатність бізнесу реалізовувати певні конкурентні переваги, які дозволяють йому стабільно та ефективно розвиватися у протистоянні з іншими товаровиробниками на ринку.

Отже, потрібно підтвердити, що управління конкурентоспроможністю це діяльність усередині суб'єкта господарювання, спрямована на зовнішнє середовище, що базується на використанні інформаційних технологій, встановлення постійної комунікації зі споживачем, що дають можливість підвищувати адаптивність засобів щодо потреб ринку, а також сприятиме досягненню цілей діяльності суб'єкта господарювання.

У свою чергу, оцінка результативності господарювання надає можливості щодо аналізу перспектив формування конкурентних переваг аграрного підприємства та виявити проблеми, що перешкоджають цьому.

Оцінку конкурентоспроможності приватного підприємства проведемо за рахунок визначення його конкурентних переваг, які досягається з допомогою конкурентного аналізу. При цьому, основними етапами конкурентного аналізу є:

- визначення чинників конкурентного середовища і аналіз привабливості ринку;

- моніторинг за конкурентами;

- оцінка конкурентоспроможності аграрного суб'єкта господарювання,

виявлення його конкурентних переваг.

Залежно від експертної оцінки, яка включає частку ринку, обсяг продажів, балансовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, рівень витрат, товарообіг, продуктивність, ефективність використання ресурсів, коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів, за кожним кількісним показником визначають відповідну суму балів.

Тоді як, якісні показники оцінюються експертами (керівництвом приватного підприємства). Якісними показниками є широта асортименту, адаптивність каналів збуту, додаткові послуги та якість, упаковка, імідж підприємства рівень сервісу тощо.

Після аналізу сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання визначимо його конкурентні переваги. При цьому, розрізняють такі основні конкурентні переваги: функціональні; організаційні; основані на відносинах із зовнішнім середовищем.

До організаційних переваг досліджуваного підприємства можемо віднести: існуючу організаційну структуру управління; досвід маркетингової діяльності; умови ефективної взаємодії структурних підрозділів з маркетинговою службою тощо.

До того ж, функціональні переваги охоплюють показники діяльності й функцій маркетингу: конкурентоспроможність продукції, дослідження споживачів, їхніх потреб і переваг у розділі цільових ринків, сегментів; гнучка політика цін, ефективний розподіл дійова комунікаційна політика, ефективна збутова політика тощо.

Очевидно, якщо існує оптимальний взаємозв'язок між факторами макросередовища (політична, організаційна, економічна структура, соціальна група) та факторами найближчого оточення, як споживачів, так і постачальників, то можливо отримати перевагу на основі взаємозв'язків із зовнішнім середовищем (посередники, контакт з цільовою аудиторією тощо).

Відносний рівень конкурентоспроможності підприємства допомагає у розрахунку рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

щодо підприємств-конкурентів:

$$ВРК = \Delta \sum_n \sum \delta \times 100, \quad (2.1)$$

де ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності;

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

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

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

При цьому, застосовують наступну шкалу щодо величини показника:

0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50 % – середній рівень конкурентоспроможності;

51 % і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

Особливого значення набувають фінансові результати діяльності господарства для визначення рівня конкурентоспроможності.

Звичайні методи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності аграрного підприємства дозволяють охарактеризувати його конкурентоспроможність на тактичному рівні. Однак, як зазначили дослідники, не існує єдиних критеріїв оцінки та єдиної методології.

Для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідна оцінка існуючого рівня. Для управління конкурентоспроможністю доцільно вимірювати цей рівень кількісним параметром, що відображає вплив основних факторів. Як показує практика, здійснення цих оцінок пов'язане з певними труднощами, особливо суб'єктивним характером оцінки, і кожен суб'єкт господарювання має власний погляд на характеристики організації, що використовується для визначення її конкурентоспроможності.

На першому етапі даного аналізу робиться вибір базового підприємства, в даному випадку ним буде досліджуване підприємство 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 господарством та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 110 та 144 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів). Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності агропідприємства 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 аграрного підприємства – 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 суб'єкта господарювання становить лише 67 балів. Разом з тим, низький рівень ринкової частки, рентабельності виробництва, іміджу підприємства взагалі можна пояснити відсутністю як організаційної структури управління маркетингом, так і взагалі наявності маркетингового відділу та врахування маркетингової інформації у процесі управління підприємством. Вибір ефективної стратегії розвитку та врахування основних недоліків, виявлених в ході аналізу, забезпечить даному господарству конкурентний статус на найближчу перспективу.

Враховуючи проведені аналітичні дослідження, специфіку галузі й цільового споживача, конкурентне положення господарства можна змалювати, застосувавши бальний метод оцінки. Загальне правило: підприємство повинне нагромаджувати свої конкурентні сильні сторони і захищати свої конкурентні слабкості. Воно повинно будувати стратегію на

своїх сильних сторонах і реалізовувати заходи із стабілізації ситуації із слабкостями. У той же самий час рейтинг сильних сторін конкурентів показує, звідки можна чекати їх атак і, навпаки, де вони слабкіші. Якщо господарство має важливі конкурентні сильні сторони там, де суперники відносно слабкі, то можна застосувати дії з експлуатації цієї обставини.

Таким чином, господарюючий суб'єкт займає другу позицію серед обраних для порівняння господарств району. Поступаючись якістю продукції та іміджем, виробничими потужностями, реалізацією продукції, у тому числі, застосуванням маркетингових інструментів, фінансовими ресурсами перед підприємством-конкурентом 2.

Підприємство поступається підприємству-конкуренту 2 по позиції щодо здатності конкурувати за ціною продукції, проте при загальному розрахунку зважений рейтинг сили господарства вище на 0,50 балів.

Отже, проаналізувавши особливості діяльності господарюючого суб'єкта можна запропонувати наступні заходи щодо забезпечення і підвищення його конкурентоспроможності:

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

обов'язкове застосування алгоритмів у процесі адаптації до динамічних бізнес-ситуацій формує систему управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

підтримання політики відкритої комунікації зі працівниками та партнерами;

удосконалення механізмів мотивації праці та підзвітності для забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства;

упровадження у підприємстві сучасних систем обробки, розподілу та зберігання інформації.

Тому перед дослідженням особливостей процесу формування

конкурентоспроможності необхідно визначити базове конкурентоспроможне підприємство. Дослідження конкурентоспроможності в агроформуванні передбачає виявлення ключових елементів конкурентного успіху, які є предметом виключно конкурентних відносин.

Таким чином, доведено, що факторами, які визначають конкурентоспроможність досліджуваного господарства, є займана нею частка ринку, якість продукції, обсяг наявних ресурсів, доступність каналів збуту, якість надання послуг тощо.

Висновки до розділу 2

1. Виявлено, що у структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

2. За 2018–2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

3. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат.

4. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності

(1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

5. Застосовано конкурентний аналіз для визначення конкурентоспроможності досліджуваного господарства. Так, основними конкурентами є: підприємство-конкурент 1 та підприємство-конкурент 2, які мають схожі умови виробництва.

6. За результатами конкурентного аналізу з'ясовано що, високий рівень конкуренції існує між досліджуваним господарством та його основним конкурентом та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 110 та 144 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів).

7. Проведені розрахунки дають можливість визначити рівень конкурентоспроможності та виявити конкретні недоліки. Зокрема, виявлено недоліки, які ускладнюють забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного агроформування. Зокрема, мова йде про цінову політику господарства, конкурентоспроможність продукції, загальний корпоративний імідж; непристосованість до каналів збуту, неефективність політики збуту, відсутність досвіду маркетингової діяльності (маркетинговою діяльністю займається директор).

8. Обґрунтовано, що агропідприємство має конкурентну перевагу, й основні зусилля мають бути спрямовані на її збереження з використанням фактичного фінансового потенціалу. Тоді як, низький рівень конкурентоспроможності формують його внутрішні чинники, серед яких: неповне використання ресурсів; низька ліквідність та оборотність.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-
СЕРЕДОВИЩА

3.1. Застосування стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності досліджуваного господарства на ринку є одним із найважливіших факторів забезпечення його розвитку в нових динамічних умовах господарювання. Формування конкурентоспроможного аграрного підприємства обумовлено взаємодією факторів, явищ і процесів, що стимулюють розвиток конкурентоспроможності, характеризують зв'язки між потребами та агровиробництвом, попитом і та пропозицією, доходом та споживанням відповідно.

Дуже важливо зазначити, що розвиток української економіки в цілому наразі обмежений військовими діями в Україні, особливо масштабними руйнуваннями, скороченням інвестицій та збільшенням потреби пошуку нових зовнішніх ринків збуту. Усі ці ситуації, включаючи фінансовий тягар і високий ризик, що призводять до погіршення стану ринку.

Деякі риси, притаманні сільськогосподарському виробництву, формують специфічні прояви конкуренції. Застосування методів стратегічного аналізу, розроблених в умовах нечіткості ринкових параметрів функціонування аграрного бізнесу та поточної фінансових викликів, є недостатньо ефективним. За цих умов повноцінний стратегічний аналіз досліджуваного підприємства має здійснюватися в процесі всебічного та постійного аналізу діяльності конкурентів, оцінки власного стратегічного потенціалу та ефективності його використання, а також позиціонування агроформування на агропродовольчому ринку.

Агропродовольче підприємство працює у висококонкурентному середовищі і має використовувати у своїй діяльності різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності, серед яких важливе місце займає «Матриця спрямованої політики» (Shell/Direct Politic Matrix).

Основна ідея моделі Shell/DPM полягає в тому, що загальна стратегія підприємства повинна підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом грошових коштів шляхом розвитку нових перспективних видів бізнесу на основі останніх науково-технічних розробок (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники оцінки перспективи розвитку підприємства в агропродовольчій галузі та конкурентоспроможності, 2024-2028 рр.

Показники	Максимальна кількість балів
Показники перспективи розвитку агропродовольчої сфери	
<i>1. Зростання агропродовольчого ринку</i>	8
<i>2. Якість агропродовольчого ринку</i>	7
<i>2.1. Стабільність прибутковості</i>	5
<i>2.2. Прихильність покупців</i>	7
<i>2.3. Відношення покупців до продукції</i>	8
<i>2.4. Рівень заміни продукції конкурентів</i>	7
<i>2.5. Технологічні обмеження</i>	7
<i>2.6. Розвиток бізнесу, пов'язаного з обслуговуванням</i>	6
<i>3. Пропозиція на агропродовольчому ринку</i>	8
Показники конкурентоспроможності	
<i>1. Ринкова позиція</i>	8
<i>1.1. Частка ринку</i>	8
<i>1.2. Збутова мережа</i>	7
<i>1.3. Мережа обслуговування</i>	8
<i>2. Виробничі можливості</i>	5
<i>2.1. Економічні показники виробництва</i>	4
<i>2.2. Доступність сировини, ресурсів, матеріалів</i>	7
<i>2.3. Можливості вносити зміни у продукти</i>	3
<i>3. Інжиніринг</i>	6
<i>3.1. Можливості по відношенню до ринкового положення</i>	7
<i>3.2. Здібності до виробничих перетворень</i>	3
<i>3.3. Якість аграрної продукції</i>	8

Слід зазначити, що модель Shell/DPM, як і багато інших класичних моделей стратегічного аналізу, має пояснювально-інструктивний характер. Це означає, що менеджери агроформування можуть використовувати його для

опису фактичної (або очікуваної) позиції, визначеної конкретною зміною, і визначення можливих стратегій. На нашу думку, не варто забувати, що ця модель призначена для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Модель Shell/DPM поєднує оцінки грошових потоків з оцінками повернення інвестицій. Залежно від пріоритетів, встановлених досліджуваним господарством, ця модель дозволяє вибрати конкретні стратегії, які зосереджені на конкретних типах продуктів або життєвому циклі грошових потоків. До переваг цієї моделі можна віднести її актуальність на всіх етапах життєвого циклу продукції. Для побудови цієї матриці (рис. 3.1) спочатку потрібно звести її в таблицю з відповідними показниками. Максимальна оцінка по кожній групі показників – 10 балів.

За результатами розрахунків даних рис. 3.1, середній показник перспектив розвитку агропродовольчої сфери складає 7,67 балів, а середній показник конкурентоспроможності – 6,33.



Рис. 3.1. Матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність» для підприємства

На основі результатів, отриманих після проведення дослідження, можна зробити висновки, що для агроформування раціональним рішенням буде обрати стратегію посилення активності на ринку, разом з тим рівень конкурентоспроможності підприємства є середній, одночасно, існують перспективи розвитку агропродовольчої сфери.

У сучасних умовах перед керівниками постають такі завдання: прогнозування розвитку ринкової ситуації, своєчасна реакція на загрози, досягнення підвищення рівня конкурентоспроможності (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Рекомендовані заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства, 2024-2028 рр.

Підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного

підприємства агропродовольчої сфери потребує розробки відповідних заходів, які б стосувалися усіх сфер діяльності та нададуть переконливі конкурентні переваги на ринку аграрної продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, 2024-2028 рр.

Функціональні аспекти	Основна характеристика
Виробництво	
Забезпеченість основними видами ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація структури посівних площ шляхом дотримання чергування культур у сівозмінах; - підтримання основних засобів у придатному належному для експлуатації стані
Якість аграрної продукції	<ul style="list-style-type: none"> - використання високоврожайних сортів сільськогосподарських культур (у першу чергу, зернових й технічних (соняшнику)); - внесенням оптимальних доз мінеральних добрив; - оптимізація кормового раціону тварин
Маркетинг	
Дослідження і прогноз ринку	<ul style="list-style-type: none"> - дослідження чинників макросередовища і виявлення їх впливу на діяльність досліджуваного підприємства - впровадження реклами, засобів просування продукції
Ціноутворення	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення запланованого обсягу продажу, отримання максимального прибутку, максимізації обсягів реалізації аграрної продукції; - гарантована стабілізація цін на конкуруючі види аграрної продукції
Фінанси	
Загальний фінансовий стан суб'єкту господарювання	<ul style="list-style-type: none"> - визначення слабких й сильних сторін фінансової діяльності досліджуваного підприємства; - виявлення резерву для росту результативності використання виробничого потенціалу; - розроблення чітких заходів підвищення якості фінансової роботи
Кадрове забезпечення	
Характер організаційних цінностей	<ul style="list-style-type: none"> - відповідність внутрішньої організаційної культури вимогам зовнішнього середовища і стратегії розвитку підприємства; - удосконалення фактичної організаційної культури, що орієнтована на оптимальні результати
Комунікації та бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> - формування доброзичливої психологічної атмосфери на всіх рівнях; - встановлення контакту з працівниками підприємства; - систематичне інформування; - усунення стресових чинників у роботі

Загалом на основі даних табл. 3.2, з'ясовано, для підвищення

конкурентоспроможності як суб'єкта господарювання, так і продукції даного підприємства пропонується знизити собівартість продукції та підвищити врожайність сільськогосподарських культур і продуктивність тварин шляхом вдосконалення та впровадження передових технологій, а також використання інтенсивних маркетингових заходів у напрямку посилення конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Є очевидним, що на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції безпосередньо впливають технологія вирощування та зберігання продукції, якість готової продукції тощо, відповідно нами обґрунтовано низку заходів щодо удосконалення цих напрямів функціонування господарюючого суб'єкту.

Результативність управління, насамперед, залежить від достатності та оперативності одержаної управлінським персоналом інформації, від її адаптації до нових умов функціонування підприємства агропродовольчої сфери та відповідно від ефективності застосування заходів щодо реалізації конкурентних стратегій, що базуються на внутрішніх конкурентних перевагах досліджуваного господарства.

Завдяки вдосконаленню системи управління виробництвом і запровадженню наукової організації праці можна значно знизити собівартість продукції господарства. Ці заходи дозволяють знизити собівартість продукції за рахунок скорочення накладних витрат. Важливу роль тут відіграють такі соціально-економічні фактори, як підвищення кваліфікації працівників, матеріальна зацікавленість працівників у результатах своєї праці, широке застосування моральних стимулів.

Обґрунтовуючи заходи щодо зниження собівартості продукції, насамперед необхідно пам'ятати, що з підвищенням урожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тваринництва собівартість аграрної продукції знижується. Тому ці фактори підвищення можна розглядати в бік зниження сільськогосподарської продукції. особливого значення:

- впровадження передових систем землеробства, науково обґрунтованих сівозмін і передових технологій виробництва;
- стійке збільшення виробництва за рахунок раціонального хімічного очищення та фундаментального поліпшення земель;
- впровадження виробництва кращих сортів сільськогосподарських культур і порід тварин, дотримання всіх вимог агротехніки та передових методів розведення тварин;
- орієнтація на вимоги ринку, удосконалюючи галузеву структуру підприємства, досягати раціональної концентрації виробництва, кращого використання ресурсів і швидшого впровадження досягнень науки, техніки і передового досвіду;
- зміцнення кормової бази тваринництва, дотримання вимог технології вирощування худоби при складанні раціонів за збалансованістю протеїнів, мінеральних та інших компонентів живлення.

Таким чином, формування конкурентоспроможного аграрного підприємства залежить від виявлення конкурентних переваг і розробки конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія агроформування розробляється на основі її структури попиту, галузевих умов і середовища. Тому розробка ефективної конкурентної стратегії можлива лише після ретельного аналізу самого конкурентного ринку та діяльності конкурентів, розробки тактичних заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

За сучасних умов динамічного бізнес-середовища стан агропродовольчого ринку ще більше погіршується через слабку державну підтримку, проблеми з інвестиційною діяльністю, сезонністю та нерівномірністю застосування виробничих потужностей, посилення ринкової

конкуренції, відсутність достовірної інформації про ринкову ситуацію та відповідну конкуренцію на цьому ринку. У цій ситуації необхідна розробка та подальша реалізація ефективних стратегій та відповідних тактичних заходів щодо соціально-економічного зростання агроформування та зростання його конкурентоспроможності.

Одночасно, для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності агроформування нами запропоновано наступні тактичні заходи: зростання ефективності господарювання підприємства в цілому на підвищення цінової конкурентоспроможності продукції, зокрема, можливе за рахунок удосконалення технології виробництва продукції, яка включає в себе: використання науково-обґрунтованих сівозмін; використання більш високоякісних сортів насіння; оптимізація структури посівних площ.

Одним із напрямків удосконалення процесу управління у агроформуванні є застосування науково-обґрунтованої сівозміни. Основним принципом сівозміни є те, що необхідно чергувати культури на площі таким чином, щоб на попереднє місце вирощування ці культури поверталися не раніше, ніж через 3-5 років. При можливості цей термін потрібно збільшити. Якщо не дотримуватися сівозміни, відповідно можуть виникнути проблеми.

По-перше, чисельність шкідників і хвороб, що вражають культуру, яка вирощується тривалий час на одному місці, з кожним роком збільшується й досягне критичної межі. По-друге, внаслідок цього погіршується стан ґрунту, він виснажується, значно порушується баланс поживних речовин. Отож, чергування культур сприяє раціональнішому використанню запасів поживних речовин в ґрунті, зменшенню кількості шкідників і збудників хвороб, отже, підвищенню врожаю.

Раціональна структура посівних площ повинна сприяти:

- виконання договірних зобов'язань щодо реалізації аграрної продукції;
- внутрішні потреби господарства у продукції рослинництва;
- раціональне використання трудових ресурсів та засобів

виробництва, особливо техніки;

- виконання умов щодо чергування культур у сівозмінах щодо ґрунтово-кліматичних умов і спеціалізації підприємства тощо.

Нами рекомендовані такі попередники для сільськогосподарських культур досліджуваного суб'єкта підприємницької діяльності (додаток 3).

Саме при використанні таких попередників можливе збільшення урожайності та якості сільськогосподарських культур. Так, розміщення після кращих попередників дасть змогу розв'язувати проблему боротьби з великою кількістю шкідників та хвороб.

У рамках реалізації тактичних заходів для агроформування запропоновано застосовувати такі сівозміни, враховуючи культури, які вирощуються в підприємстві (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані варіанти сівозмін для підприємства, 2025-2026 рр.

Варіанти сівозмін для підприємства		
I варіант	II варіант	III варіант
1 рік – пар	1 рік – пар	1 рік – пар
2 рік – озимі пшениця	2 рік – озима пшениця	2 рік – озима пшениця
3 рік – кукурудза на зерно	3 рік – зернобобові	3 рік – кукурудза на зерно
4 рік – ячмінь	4 рік – кукурудза на зерно	4 рік – соняшник
5 рік – овес	5 рік – озима пшениця	
6 рік – озима пшениця	6 рік – соняшник	
7 рік – соняшник		

Крім того, сівба зернових після багаторічних трав та зернобобових культур передбачить зменшення дози азоту майже у два рази. Це захистить посіви від вилягання, зменшить ураження хворобами, що сприятиме як ресурсозбереженню, так і виробництву екологічно чистої продукції. Правильний обробіток ґрунту дасть змогу розв'язати проблему бур'янів та обійтись без гербіцидів.

Завдяки сівозміні можна без особливих витрат підвищувати врожайність на 12-15 %. Це виходить в результаті того, що при сівозміні більш ефективно придушуються хвороби сільськогосподарських рослин,

бур'яни та шкідники. Сівозміна дозволяє більш раціонально використовувати техніку і покращувати гумусовий баланс ґрунту.

Безумовно, урожайність і якість культур залежать від сортів насіння, які використовують в господарстві. Саме впровадження високоякісних сортів насіння дасть змогу збільшити урожайність сільськогосподарських культур, а за одно і збільшити виробництво валової продукції.

Для збільшення валових зборів зернових у суб'єкті господарювання доцільно використовувати високоврожайні сорти, що не тільки збільшують урожайність, а і сама продукція є більш якіснішою.

У додатку И представлені рекомендовані нові сорти зернових культур.

Для досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери доцільно замінити традиційні сорти озимої пшениці на нові сорти, такі як: Астарта, Богдана, Подолянка, Ліга, Фаворитка, при цьому, період вегетації яких складає орієнтовно 283-287 днів. Відповідно, нові інтенсивні сорти мають виняткові за тривалістю періоди яровизації (52-55 днів), а також є стійкими до вилягання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники для порівняння сортів озимої пшениці, пропонованих до впровадження у підприємстві, 2025-2026 рр.

Показники	Рекомендовані сорти				
	Астарта	Подолянка	Ліга	Богдана	Фаворитка
Урожайність, зерна ц/га	72,1	80,0	68,4	77,4	72,4
Урожайність соломи, ц/га	77	79,0	69,0	66,2	74,0
Маса 1000 зерен насіння, г	39,2	42,0	50,0	41,5	51,0
Норма висіву, млн. шт. на 1 га	5,2	5,1	4,7	5,3	5,5
Ціна 1 ц насіння, грн	545,0	450,0	480,0	550,0	560,0

Аналіз даних табл. 3.4 свідчить, що впровадження даних сортів в

середньому забезпечить отримання врожайності на рівні 74,1 ц/га, яка перевищує показники досягнуті при вирощуванні традиційних сортів у досліджуваному агроформуванні.

Дані сорти вперше запропоновано занести до Державного реєстру сортів рослин. Всі вони мають високу урожайність, високостійкі щодо полягання, посухи а також морозу та зимостійкі.

Нами пропонується вирощування у суб'єкті господарювання продуктивний сорт озимої пшениці Богдана. Цей сорт створений методом індивідуального добору із сорту озимої пшениці Полтавська. Різновидність – лютесценс – різновиди м'якої пшениці, що має білий безостий колос, неопушені луски, червоне зерно.

Сорт напівінтенсивного типу, має універсальний напрямок використання. Висота рослини складає 85-99 см, довжина вегетаційного періоду 274-278 днів, середньостиглий, зимостійкість сорту висока; посухостійкий. Стійкість до більшості хвороб – середня. Гарно ку щиться, як восени, так і весною, невибагливий до попередників. Має добрий урожай на бідних ґрунтах, пластичний. У виробничих умовах урожай цього сорту становив 87,1 ц/га. Маса 1000 зерен 47,2-48,6 г вміст клейковини – 28-36 %, білку – 15 %. Сорт віднесений до групи сильних пшениць. Експертна оцінка, максимальне значення якої склала 10 балів, оцінивши даний сорт, вказує на стійкість до вилягання – 9 балів; морозо- та зимостійкість – 9 балів; посухи – 9 балів; хвороб – 7 балів; проростання зерна в колосі – 8 балів; осипання – 9 балів.

Зрозуміло, що оновлення гібридів культур, особливо зернових, у господарстві повинно відбуватися протягом 6-10 років. Така оперативна необхідність сортозаміни обґрунтовується поступовим зниженням господарсько-біологічних ознак рослин у процесі їх розмноження і засміченого механічними домішками, виробничого використання зерна, збільшення захворюваності рослин, перезапилення іншими сортами, появою мутаційних змін тощо.

Розрахуємо підвищення урожайності за рахунок впровадження сівозмін у проєктному 2025-2026 рр. порівняно з 2022 р. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогнозна ефективність впровадження сівозмін у підприємстві,
2025-2026 рр.**

Показники	Урожайність, ц/га		2026- 2025 рр. до 2022 р., (+, -)	Виробництво продукції, ц		2026- 2025 рр. до 2022 р., (+, -)
	2022 р.	2026- 2025 рр.		2022 р.	2026- 2025 рр.	
Пшениця озима	42,1	78,4	+36,3	34212,0	62898,1	+28686,1
Кукурудза на зерно	103,1	105,8	+2,7	104032,0	106756,4	+2724,4
Соняшник	34,0	39,8	+5,8	26512,0	31034,6	+4522,6

Аналізуючи отримані дані табл. 3.5, можна зробити висновок, що за рахунок впровадження в господарстві сівозмін у 2025-2026 рр. урожайність озимої пшениці (сорт Богдана) збільшиться на 35,3 ц/га, соняшнику на 5,8 ц/га та кукурудзи на зерно на 2,7 ц/га. Урожайність кукурудзи на зерно у 2022 р. знаходиться на високому рівні, тому головним економічним акцентом для господарства при вирощуванні даної культури є збереження даного рівня. Відповідно, також відбудеться збільшення виробництва продукції озимої пшениці на 28686,1 ц, соняшнику на 4522,6 ц та кукурудзи на зерно на 2724,4 ц відповідно. Збільшення урожайності, а отже і виробництва продукції свідчить про доцільність впровадження у господарюючому суб'єкті науково обґрунтованої сівозміни.

Визначимо на скільки збільшиться прибуток у агроформуванні за рахунок впровадження науково обґрунтованих сівозмін (табл. 3.6).

У результаті впровадження сівозмін чистий дохід у досліджуваному суб'єкті підприємницької діяльності може збільшиться на 15444,7 тис. грн (або 122,9 %) і складе 82788,4 тис. грн, зокрема за рахунок зростання чистого доходу від кукурудзи на зерно – на 968,3 тис. грн, соняшнику – 2806,2 тис. грн, озимої пшениці – на 11670,1 тис. грн відповідно.

Таблиця 3.6

**Прогнозне зростання чистого доходу від реалізації основної
сільськогосподарської продукції в підприємстві за рахунок
впровадження сівозмін, 2025-2026 р.**

Показники	Чистий дохід від реалізації, тис. грн		2025-2026 рр. до 2022 р., (+, -)
	2022 р.	прогноз	
Пшениця озима	13918,2	25588,3	+11670,1
Кукурудза на зерно	36975,2	37943,5	+968,3
Соняшник	16450,3	19256,5	+2806,2
Всього	67343,7	82788,4	+15444,7

Для продажу продукції поза межами основного маркетингового року з метою отримання додаткового доходу за рахунок вигіднішої ціни, підприємству агропродовольчої сфери необхідні відповідні площі для зберігання аграрної продукції.

Досліджуване господарство має зерносховища, але їх площа недостатня. Саме тому більша частина продукції збувається відразу після збору, саме внаслідок нестачі або неналежних умов його зберігання. Тому нами запропоновано будівництво додаткового комплексу (додаток К).

Рекомендований комплекс за проектом буде складатися з базового максі комплексу, що включатиме операції з прийому, очистки, сушки зерна із проектною потужністю близько 10 тис. т та міні-елеватору (базовий максі комплекс та зберігання). Ваги автомобільні тензометричні ВЭТ-60А-18 призначені для статичного зважування автомобілів, у тому числі з причепами, під час зупинки на платформі.

Конструкція ваг передбачає два режими роботи:

перший – зважування маси автомобіля після встановлення на платформи ваг;

другий – безперервний контроль при завантаженні кузова або цистерни автомобіля.

Загальна вартість будівництва запропонованого комплексу становитиме 5989,08 тис. грн. Розрахунки щодо економічного ефекту від будівництва

додаatkового комплексу наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогноз економічного ефекту від будівництва додаткового
комплексу підприємства, 2024-2025 рр.**

Показники	Сума, тис. грн
Загальна вартість (базовий максі комплекс і міні-елеватор)	5989,08
Витрати на зберігання зерна	2648,00
Надходження від зберігання зерна	6646,84
Окупність будівництва, років	1,3

Отож, за результатами даних табл. 3.7 даний проєкт доцільний до реалізації, оскільки його окупність складає 1,3 років або близько 16 місяців. Проєктна потужність запропонованого комплексу становить 10,0 тис. т. Тобто існує перспективна можливість надавати послуги із доробки й зберігання зерна іншим підприємствам агропродовольчої сфери, щоб пришвидшити окупність даного проєкту.

Проаналізуємо рекомендовані канали збуту продукції досліджуваного агроформування, визначивши і обсяги реалізованих поставок продукції, скорегуємо їх (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Рекомендовані канали та обсяги реалізації основних видів
продукції підприємства, 2022 р., 2024-2025 рр.**

Продукція	Канали реалізації	Обсяги реалізації, ц		Відхилення (+;-), ц
		2022 р.	2024- 2025 рр. (прогноз)	
Пшениця озима	ТОВ «Диканька Млин»	34212,0	62898,1	+28686,1
Кукурудза на зерно	СТОВ «ЗОЛЯ-МАЇС-НАСІННЯ»	31110,0	49560,0	+18450,0
	ПП «Дослідне»	72922,0	43240,3	-29681,7
	ТОВ «Агроплюс»	0,0	13956,1	+13956,1
Ячмінь ярий	ПАТ «Хорольський елеватор»	6944,0	9035,5	+2091,5
Соняшник	ПП «Дружба»	23451,0	28389,0	+4938,0
Молоко	ТОВ «ІНТЕРАГРОСЕРВІС»	37882,0	22202,2	-15680,0
	ТОВ «АГРОМОЛТРАНС»	0,0	17500,0	+17500,0
М'ясо великої рогатої худоби	ТОВ «Фірма «Жадан»	0,0	1550,0	+1550,0
	КП «Полтавський м'ясокомбінат»	2080,0	530,0	-1550,0

Проаналізувавши дані табл. 3.8, можна зробити висновки, що рекомендованими каналами збуту для пшениці озимої, ячміню – ТОВ «Диканька Млин»; ПП «Дослідне» – для кукурудзи на зерно; ТОВ «ІНТЕРАГРОСЕРВІС», ТОВ «АГРОМОЛТРАНС» – для молока. У 2024-2025 рр. планується освоєння нових каналів збуту, куди буде реалізовуватись основна продукція, зокрема, ТОВ «АГРОМОЛТРАНС», ТОВ «Агроплюс», ТОВ «Фірма «Жадан», ПП «Пріоритет».

Одночасно, від співпраці з певними партнерами підприємству агропродовольчої сфери запропоновано припинити співпрацю повністю або скоротити обсяги реалізації продукції (при реалізації кукурудзи на зерно молока, м'яса великої рогатої худоби). При виборі каналу руху продукції основною умовою є його доступність для виробника. Для досягнення комерційного успіху при використанні того або іншого каналу руху сільськогосподарської продукції потрібно ретельно проаналізувати всі фінансові питання та нівелювати ризики ненадійності партнерів.

Аграрний машинно-тракторний комплекс повинен бути оснащений сучасною сільськогосподарською технікою, яка відповідає вимогам сучасної та високоефективної енерго-, ресурсозберігаючої технології виробництва, переробки та зберігання, умов праці та безпеки під час експлуатації, умов оптимального виконання. При розрахунку складу збирально-транспортних ланок, у тому числі комбайнів і автомобілів, необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення бункера жатки зерном при роботі в заданих умовах, її тривалість. Маршрути руху автотранспорту та кількість автомобілів, необхідних для перевезення зерна від комбайна до комбайна.

Вихідні дані для розв'язування задачі на ПЕОМ наведені в додатку Л.

Зокрема, у господарстві за 10 км від елеватора є поле озимої пшениці, а у господарстві доступні для збирання три комбайни Claas Lexion 440 та сім комбайнів John Deere 7020. Нами запропоновано використовувати теорію масового обслуговування для прогнозування оптимальної кількості

автомобілів КАМАЗ-55102 з причепами, необхідних для обслуговування цих комбайнів. Комп'ютерні розрахунки показали, що для обслуговування 7 комбайнів John Deere 7020, 3 комбайнів Claas Lexion 440 та 6 автомобілів КАМАЗ-55102 необхідно 9 одиниць техніки.

У 2022 році для перевезення зерна на комбайнах John Deere 7020 було використано 7 автомобілів КАМАЗ-55102 та 5 автомобілів Claas Lexion 440, вартість яких склала 1565,29 грн. Зрозуміло, що при оптимізованій сукупності збірно-транспортних зв'язків витрати будуть зменшені на 1092,09 тис. грн (69,8 %). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збірно-транспортної ланки.

Натомість при роботі збирально-транспортної ланки у складі трьох комбайнів Claas Lexion 440, семи комбайнів John Deere 7020 та 15 автомобілів КАМАЗ-55102 сумарні втрати за одну годину на простої становитимуть 473,20 грн (214,31 грн). обладнання. Простої через простої John Deere 7020 комбінований Claas (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

Здійснене дослідження свідчить, що на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції безпосередньо впливає технологія вирощування та зберігання продукції, якість готової продукції тощо. Тому заходи, що запропоновані нами під час аналізу функціонування даного підприємства є доцільними до впровадження.

Таким чином, щоб забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства агропродовольчої сфери в сучасних динамічних умовах бізнес-середовища, особливу увагу необхідно приділяти компонентам робочої сили, які визначають здатність агроформування конкурувати з конкурентами на ринку шляхом ефективного використання своєї робочої сили, виробництва та продажу конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку, результативного господарювання в цілому.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано, що менеджери агроформування можуть використовувати модель Shell/DPM для опису фактичної (або очікуваної) позиції, визначеної конкретною зміною, і визначення можливих стратегій. На нашу думку, не варто забувати, що ця модель призначена для прийняття оптимальних управлінських рішень. Зокрема, на основі результатів, отриманих після проведення дослідження, середній показник перспектив розвитку агропродовольчої сфери складає 7,67 балів, а середній показник конкурентоспроможності – 6,33, тобто можна зробити висновки, що для агроформування раціональним рішенням буде обрати стратегію посилення активності на ринку, разом з тим рівень конкурентоспроможності підприємства є середній, одночасно, існують перспективи розвитку агропродовольчої сфери

2. Розраховано, що у межах забезпечення зростання конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому є доцільним впровадження науково обґрунтованих сівозмін. Завдяки сівозміні можливо підвищити врожайність на 10-12 % у перші роки.

3. Здійснені розрахунки свідчать, що за рахунок впровадження в господарстві сівозмін у 2025-2026 рр. урожайність озимої пшениці (сорт Богдана) збільшиться на 35,3 ц/га, соняшнику на 5,8 ц/га та кукурудзи на зерно на 2,7 ц/га. Відповідно, також відбудеться збільшення виробництва продукції озимої пшениці на 28686,1 ц, соняшнику на 4522,6 ц та кукурудзи на зерно на 2724,4 ц відповідно. Збільшення урожайності, а отже і виробництва продукції свідчить про доцільність впровадження у господарюючому суб'єкті науково обґрунтованої сівозміни.

4. Розраховано, що у результаті впровадження сівозмін чистий дохід у досліджуваному суб'єкті підприємницької діяльності може збільшиться на 15444,7 тис. грн (або 122,9 %) і складе 82788,4 тис. грн, зокрема за рахунок

зростання чистого доходу від кукурудзи на зерно – на 968,3 тис. грн, соняшнику – 2806,2 тис. грн, озимої пшениці – на 11670,1 тис. грн відповідно.

5. З метою підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, забезпечення відповідної якості аграрної продукції, рекомендовано будівництво додаткового комплексу (господарство має зерносховища, але їх площа недостатня. Саме тому більшість продукції збувається відразу після збору, саме внаслідок нестачі або неналежних умов його зберігання).

6. Загальна вартість будівництва запропонованого комплексу становитиме 5989,08 тис. грн. Проєкт є доцільним для впровадження, оскільки його окупність складає 1,3 років або близько 16 місяців. Проєктна потужність запропонованого комплексу становить 10,0 тис. т. Тобто існує можливість надавати послуги із доробки та зберігання зерна іншим сільськогосподарським підприємствам, щоб пришвидшити окупність даного проєкту.

ВИСНОВКИ

7. Доведено, що управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери не розглядає діяльність по досягненню цілей як окрему діяльність, а включає функції управління, комунікації та прийняття рішень.

8. Основними принципами управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери є: єдність теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства; ранжування об'єктів управління за важливістю; багатоваріантність; порівнянність управлінських рішень при аналізі варіантів; збереження та розвиток конкурентної переваги підприємства; наукова обґрунтованість менеджменту; цільова спрямованість; орієнтація на ринок; складність; гнучкість; покрокова реалізація та соціальна відповідальність.

9. Обґрунтовано, що за сучасних умов політика управління конкурентоспроможністю повинна ґрунтуватися на таких умовах: науково-технічний рівень і ступінь використання новітніх винаходів; конкурентоспроможність продукції за ціною, якістю та ступенем задоволення потреб споживачів; ефективність використання виробничих ресурсів; рівень фінансової стійкості підприємства тощо.

10. Визначаючи ступінь конкурентоспроможності підприємства та визначаючи характер його конкурентної переваги, науковці дійшли висновку, що оцінити конкурентоспроможність підприємства можна лише шляхом порівняння груп підприємств, що виробляють однакову продукцію. Вивчаючи конкурентоспроможність підприємств агропродовольчої сфери, необхідно оцінити рівень її конкурентної переваги на тлі підприємств-лідерів. Оскільки концепція конкурентоспроможності є відносною, агроформування всередині місцевих груп виробників можуть сприйматися як конкурентоспроможні, але не на світовому ринку.

11. Виявлено, що у структурі товарної продукції у середньому за 2018–

2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

12. За 2018–2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

13. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат.

14. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

15. Застосовано конкурентний аналіз для визначення конкурентоспроможності досліджуваного господарства. Так, основними конкурентами є: підприємство-конкурент 1 та підприємство-конкурент 2, які мають схожі умови виробництва.

16. За результатами конкурентного аналізу з'ясовано що, високий рівень конкуренції існує між досліджуваним господарством та його основним конкурентом та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 110 та 144 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів).

17. Проведені розрахунки дають можливість визначити рівень

конкурентоспроможності та виявити конкретні недоліки. Зокрема, виявлено недоліки, які ускладнюють забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного агроформування. Зокрема, мова йде про цінову політику господарства, конкурентоспроможність продукції, загальний корпоративний імідж; непристосованість до каналів збуту, неефективність політики збуту, відсутність досвіду маркетингової діяльності (маркетинговою діяльністю займається директор).

18. Обґрунтовано, що агропідприємство має конкурентну перевагу, й основні зусилля мають бути спрямовані на її збереження з використанням фактичного фінансового потенціалу. Тоді як, низький рівень конкурентоспроможності формують його внутрішні чинники, серед яких: неповне використання ресурсів; низька ліквідність та оборотність.

19. Обґрунтовано, що менеджери агроформування можуть використовувати модель Shell/DPM для опису фактичної (або очікуваної) позиції, визначеної конкретною зміною, і визначення можливих стратегій. На нашу думку, не варто забувати, що ця модель призначена для прийняття оптимальних управлінських рішень. Зокрема, на основі результатів, отриманих після проведення дослідження, середній показник перспектив розвитку агропродовольчої сфери складає 7,67 балів, а середній показник конкурентоспроможності – 6,33, тобто можна зробити висновки, що для агроформування раціональним рішенням буде обрати стратегію посилення активності на ринку, разом з тим рівень конкурентоспроможності підприємства є середній, одночасно, існують перспективи розвитку агропродовольчої сфери

20. Розраховано, що у межах забезпечення зростання конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому є доцільним впровадження науково обґрунтованих сівозмін. Завдяки сівозміні можливо підвищити врожайність на 10-12 % у перші роки.

21. Здійснені розрахунки свідчать, що за рахунок впровадження в господарстві сівозмін у 2025-2026 рр. урожайність озимої пшениці

(сорт Богдана) збільшиться на 35,3 ц/га, соняшнику на 5,8 ц/га та кукурудзи на зерно на 2,7 ц/га. Відповідно, також відбудеться збільшення виробництва продукції озимої пшениці на 28686,1 ц, соняшнику на 4522,6 ц та кукурудзи на зерно на 2724,4 ц відповідно. Збільшення урожайності, а отже і виробництва продукції свідчить про доцільність впровадження у господарюючому суб'єкті науково обґрунтованої сівозміни.

22. Розраховано, що у результаті впровадження сівозмін чистий дохід у досліджуваному суб'єкті підприємницької діяльності може збільшиться на 15444,7 тис. грн (або 122,9 %) і складе 82788,4 тис. грн, зокрема за рахунок зростання чистого доходу від кукурудзи на зерно – на 968,3 тис. грн, соняшнику – 2806,2 тис. грн, озимої пшениці – на 11670,1 тис. грн відповідно.

23. З метою підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, забезпечення відповідної якості аграрної продукції, рекомендовано будівництво додаткового комплексу (господарство має зерносховища, але їх площа недостатня. Саме тому більшість продукції збувається відразу після збору, саме внаслідок нестачі або неналежних умов його зберігання).

24. Загальна вартість будівництва запропонованого комплексу становитиме 5989,08 тис. грн. Проєкт є доцільним для впровадження, оскільки його окупність складає 1,3 років або близько 16 місяців. Проєктна потужність запропонованого комплексу становить 10,0 тис. т. Тобто існує можливість надавати послуги із доробки та зберігання зерна іншим сільськогосподарським підприємствам, щоб пришвидшити окупність даного проєкту.