

**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

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему: **«Менеджмент конкурентоспроможності підприємства
агропродовольчої сфери у сучасному бізнес-середовищі»**

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Діденко Світлана Миколаївна

Керівник магістерської дипломної
роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Традиційно вважалось, що конкурентоспроможність підприємства агропродовольчої сфери необхідно ретельно, систематично оцінювати та ідентифікувати. Водночас, за сучасних умов надмірна увага зосереджена на продуманому плануванні конкурентоспроможності, формуванні перспектив конкурентної переваги, що зумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Різновекторними питаннями щодо дослідження конкурентоспроможності суб'єктів господарювання займалися українські й західні вчені, серед них: В. Андрійчук, Л. Балабанова, П. Беленький, О. Виноградова, Л. Євчук, М. Портер, Д. Рікардо, П. Саблук, А. Сміт, А. Томпсон, О. Шпикуляк, В. Чабан, Е. Цибульська, І. Яценко та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дана 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 менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов. І, відповідно сформульованій меті, передбачається виконання наступних завдань:

- дослідити сучасні тенденції й проблеми менеджменту конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати методичні підходи щодо оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити умови й результати господарювання досліджуваного підприємства;
- продіагностувати конкурентне середовище господарюючого суб'єкта та визначити його конкурентні переваги;
- рекомендувати перспективні напрями впровадження стратегічного

підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності;

– розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

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

Предметом дослідження є методи й механізми менеджменту конкурентоспроможності 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 менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери. Наукова новизна визначена сформульованими задачами даного дослідження і полягає у наступному:

набули подальшого розвитку:

- пропозиції щодо результативного впровадження стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери у довгостроковій перспективі, при цьому, важливим є не тільки орієнтуватися на зміни на ринку, а й фокусуватися на внутрішньому середовищі підприємства та його існуючих резервах. До того ж, акцентовано увагу, що саме за поєднання цих двох складових може прогнозувати очікувані результати для господарства агропродовольчої сфери.

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 менеджменту їх конкурентоспроможності.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери як складова забезпечення його конкурентоспроможності», «Можливості підприємств агропродовольчої сфери у контексті впровадження ESG-принципів», у збірниках науково-практичних конференцій та статті «Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства» у фаховому виданні, 2023 рр.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 65 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 7 рисунків та 16 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

1.1. Сучасні тенденції менеджменту конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства агропродовольчої сфери є однією з основних категорій ринкової економіки. Вона 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.

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 [3, с. 18].

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].

На різних етапах економічного розвитку сутність цього терміна трактувалася 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 [55, с. 118].

Отже, «корпоративна конкурентоспроможність» – це життєздатність підприємства, результат його виробничо-збутової діяльності за певних динамічних умов [2, с. 79].

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 [27, с. 129].

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 [40; 42, 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 [60, с. 274].

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 [39, с. 48].

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 [36, с. 116].

Структуру системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання можна виразити у такому вигляді (рис. 1.1).

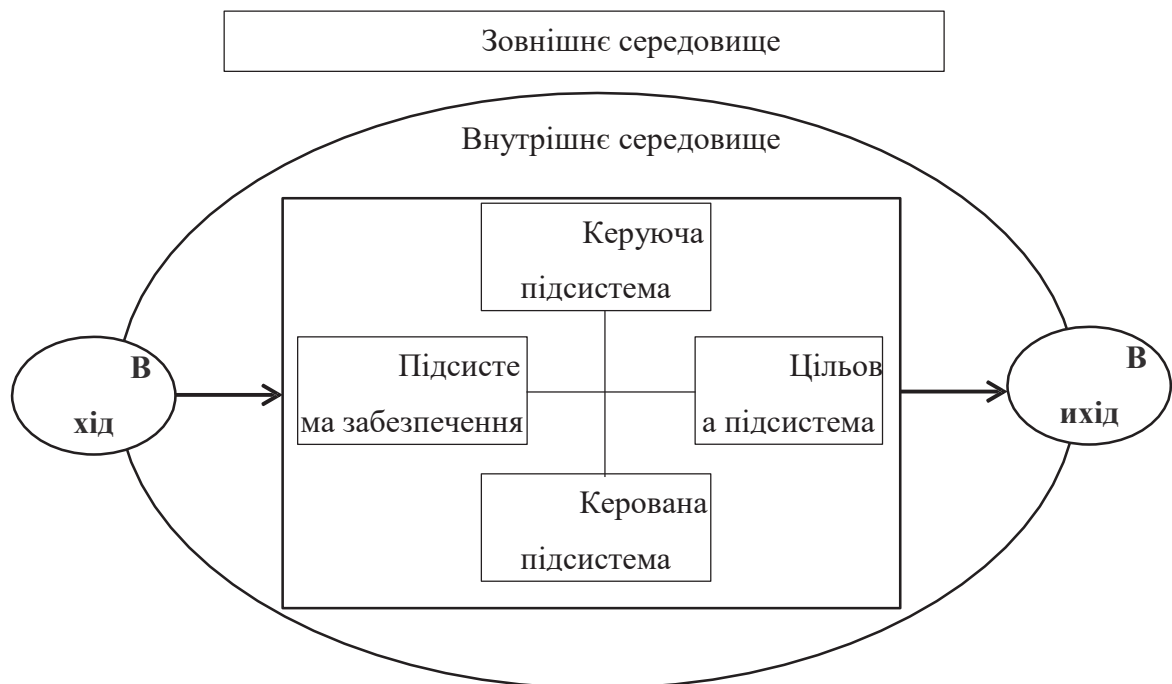


Рис. 1.1. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери [27, с. 125]

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. 223].

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 [46, с. 83-84].

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 [6, с. 69].

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.

Скористаємося даними додатку Б, щоб поглянути на компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери.

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 [12, с. 122].

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 В).

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 [4, с. 174].

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?» [11, с. 99].

Водночас, деякі вчені визначають це поняття як «...програму дій, розроблену для адаптації підприємства до змін або досягнення певної конкурентної позиції на ринку» [58, с. 88; 59, с. 38].

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, розвиток української економіки залежить від вирішення широкого кола взаємозалежних техніко-економічних, організаційних і соціальних проблем, серед яких можна виділити проблему оцінки та формування

конкурентоспроможності українських підприємств агропродовольчої галузі, що забезпечує конкурентоспроможне зростання галузей економіки країни.

1.2. Методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства

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.

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.

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 [4, с. 175].

Досліджуючи питання конкурентоспроможності продукції, дослідник розрізняє види конкуренції (функціональну, видову, міжгалузеву, глобальну) [58, с. 85].

При цьому фахівці виділяють рівень конкурентоспроможності на регіональний, національний, міжнародний тощо [6, с. 68]. Разом з тим, В. Гайдук розрізняв рівні конкурентоспроможності на індивідуальний (ринок праці), мікро (фірми), мезо (галузь), макро (економіка в цілому) і глобальний

(між країнами) рівні [17, с. 22].

Розглянемо основні умови формування політики та спрямованість менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Умови формування політики та спрямованість менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери [17, с. 22; 59, с. 38]

Умови /спрямованість	Заходи
Умови, на які потрібно орієнтуватися у процесі формування політики конкурентоспроможності підприємства	- науково-технічний рівень та рівень використання інновацій; - конкурентоспроможність аграрної продукції за принципом «ціна-якість» та рівнем задоволення потреб споживачів; - ефективність використання фактичних ресурсів;
Спрямованість менеджменту конкурентоспроможності підприємства	- нівелювання, обмеження дії негативних чинників впливу на стан об'єкту управління; - активне використання позитивних зовнішніх чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства; - ефективна адаптація підприємства до вимог зовнішнього середовища шляхом розвитку стратегічного потенціалу; - забезпечення гнучкості підприємства – здатності до синхронної й адекватної його реакції на зміни зовнішнього середовища

Додатково дослідники враховували особливості сучасного вітчизняного ринку та виокремлювали фактори, що підвищують конкурентоспроможність підприємств [32, с. 119; 37; 38]:

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 [45, с. 215].

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 [30, 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 [20].

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) [35, с. 44].

Розглядаючи існуючі підходи до підвищення конкурентоспроможності компаній, серед основних виявлених у них суперечностей виділимо такі: [15; 46; 59, 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 [14, с. 113].

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 [23, с. 125].

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 [56, с. 42].

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.

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.

Групові показники, необхідні для розрахунку, наведені в додатку Д.

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.

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, с. 224].

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:

$$I_nPK_n = 0,2K_{EB} + 0,27K_{E\Phi} + 0,33K_{EЗ} + 0,07K_{ОД} + 0,13K_{КП}, \quad (1.1)$$

де $I_nKП_n$ – інтегрований показник потенціалу конкурентоспроможності підприємства;

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

$K_{E\Phi}$ – синтетичний коефіцієнт ефективності фінансової діяльності підприємства;

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

$K_{ОД}$ – синтетичний коефіцієнт організаційної діяльності підприємства;

$K_{КП}$ – 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 [42, с. 56].

Заключним етапом аналізу конкурентів є відображення конкуренції, побудова конкурентної карти ринку, тобто класифікація конкурентів за позиціями, які вони займають на ринку [24, с. 81].

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 Герфіндала-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 [1, с. 111]:

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

де K_i – сумарна кількість продукції, що реалізується i -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 [31, с. 138].

Отож, 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 – це 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.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства агропродовольчої сфери слід вважати результатом ефективної господарської діяльності на конкурентному ринку. Тому цю категорію слід вивчати з різними характеристиками предмета, що відображають ряд переваг над конкурентами, гармонійний розвиток.

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

3. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України в сучасних динамічних умовах розглядається як ключове стратегічне питання. При цьому, необхідно враховувати стрімке зростання його частки у валовому внутрішньому продукті (ВВП) країни, формування дохідної частини державного бюджету та його експортний потенціал.

4. Обґрунтовано, що за сучасних умов вітчизняні аграрні підприємства неготові до активної конкуренції та виявлення й отримання конкурентної переваги. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських, організаційних та економічних механізмів, які дозволяють підприємствам реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. Сучасні підприємства агропродовольчої сфери мають можливість підвищити ефективність своєї діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

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

У ситуації, коли на ринок виходить багато агропродовольчих підприємств, важливо точно визначити рівень конкурентоспроможності та конкурентну перевагу чіткого підприємства. Успішне використання цих переваг є ключовим елементом у створенні стратегії, яка допоможе агроформуванню перемогти в конкурентній боротьбі.

Сучасні ринкові умови висувають нові вимоги до діяльності, серед яких агропродовольчі підприємства повинні постійно відслідковувати та реагувати на всі зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі, щоб зміцнювати та підтримувати свої позиції на ринку та забезпечувати ефективне управління конкурентною перевагою.

Загальновизнано, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність реалізувати певні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству стабільно та ефективно розвиватися в процесі ринкового протистояння з іншими товаровиробниками.

Відповідно, можна сказати, що основною метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення умов, за яких господарюючий суб'єкт можуть успішно функціонувати в конкурентному середовищі, і створення конкурентних переваг, які можуть забезпечити майбутнє зростання.

При цьому суб'єктом управління є директор, який бере участь у розробці та реалізації управлінських рішень у сфері формування підприємства та забезпечення конкурентоспроможності, а суб'єктом – процес формування та розвитку конкурентоспроможності агропродовольчого підприємства. Процес менеджменту конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді таких етапів:

1. Дослідження конкурентоспроможності аграрного підприємства.
2. Визначення конкурентної переваги та встановлення ключових факторів конкурентного успіху.
3. Розробка конкурентної стратегії та формування тактики.
4. Реалізація стратегічних положень у процесі господарської діяльності підприємства.
5. Визначити результати реалізації конкурентної стратегії та при необхідності вдосконалити.

Система менеджменту конкурентоспроможності досліджуваного підприємства представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Система управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, 2018-2022 рр.

Отже, метою менеджменту конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його життєздатності та стабільного функціонування в умовах змін економічного, політичного, соціального та іншого зовнішнього середовища.

Розглядаючи часовий інтервал досягнення цілей агробізнесу, рекомендується розглядати менеджмент конкурентоспроможності в розрізі

операційного (формування конкурентоспроможності продукції), тактичного (забезпечення належних фінансово-економічних умов) та стратегічного (створення інвестиційної та інноваційної привабливості) рівнів.

Основні рівні, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, наведено на рис. 2.2.

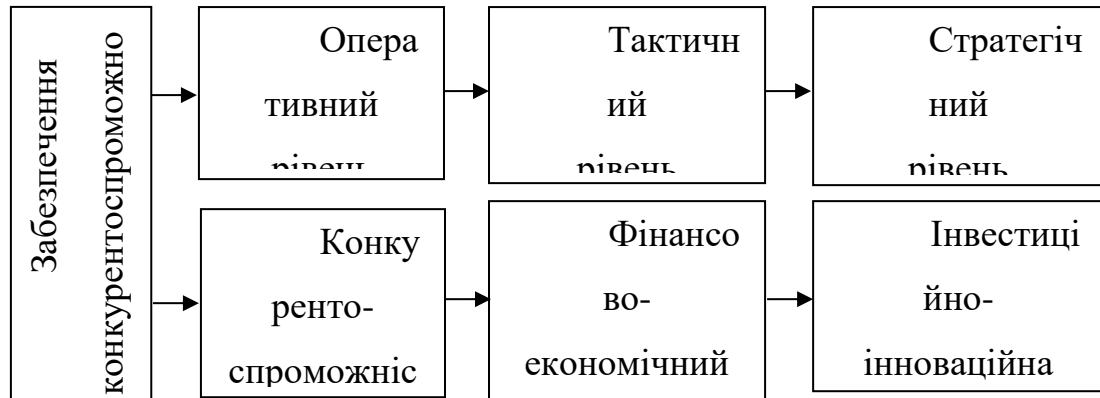


Рис. 2.2. Існуючі рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства, 2018-2022 рр.

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

У свою чергу, суб'єктами управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства є власник підприємства, вище керівництво підприємства (директор, менеджери та керівники відділів), лінійні керівники операційних відділів підприємства та підрозділу.

Разом з тим, метою менеджменту конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є встановлення рівня конкурентоспроможності,

що необхідно й достатнього для забезпечення життєздатності економічно конкурентоспроможних аграрних суб'єктів господарювання.

Отже, об'єктами менеджменту конкурентоспроможності є не лише продукція, а й фінанси, виробництво, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, технології та технологічна безпека, організація та структура управління приватним підприємством (рис. 2.3).

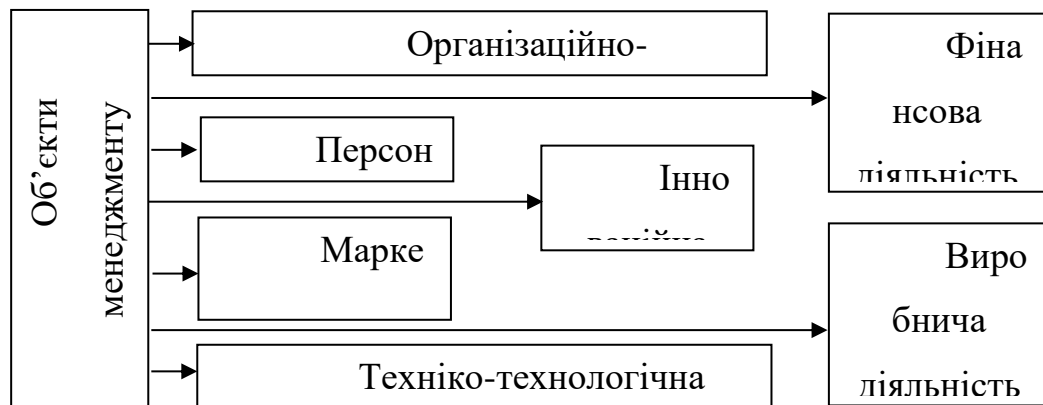


Рис. 2.3. Об'єкти менеджменту конкурентоспроможності підприємства, 2018-2022 рр.

Саме тому менеджмент конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери розглядають як процес реалізації певного комплексу управлінських функцій: цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності, пов'язаної з формуванням конкурентної переваги та забезпеченням життєдіяльності господарства як суб'єкта господарської діяльності (додаток Е).

Розглянемо сутність управлінського підходу в контексті менеджменту конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання:

– процесний – управління конкурентоспроможністю – це процес, який реалізується в певній послідовності і включає виконання різноманітних функцій, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль;

– системний – управління конкурентоспроможністю є системою, яка не може функціонувати без встановлених зв'язків між елементами;

– ситуаційний – управління конкурентоспроможністю повинно враховувати зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, і відповідно коригувати стратегії гравців ринку.

Розглянемо сутність функцій менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства:

– 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 експлуатаційних підрозділів і окремих спеціалістів щодо розподілу ресурсів між окремими напрямками оперативної діяльності та виконання прийнятого плану;

– мотивація – забезпечує використання економічних і психологічних мотиваційних регуляторів діяльності, що є об'єктом управління корпоративною конкурентоспроможністю;

– контроль – моніторинг виконання стратегічних дій щодо запланованих показників;

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

У додатку Ж наведено модель забезпечення конкурентоспроможності агропродовольчого підприємства.

Менеджмент конкурентоспроможності підприємства є пріоритетним напрямком організаційного менеджменту, оскільки визначає здатність компанії існувати на ринку. На цій підставі можна стверджувати, що цей процес передбачає обов'язкове виконання загальновідомих функцій управління.

Як наслідок, впровадження механізмів є ефективним лише за умови працездатності системи менеджменту конкурентоспроможності аграрного господарства. Це низка підсистем і комунікацій, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування формування агропродовольчої галузі, постійний розвиток потенціалу підприємства, забезпечення стабільного та безпечного розвитку в майбутньому, за рахунок постійного розвитку потенціалу суб'єкта господарювання.

Як правило, суб'єкт господарювання, що досліджується, має вигідне адміністративне становище та досить сприятливі природно-кліматичні умови для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва. Розглянемо детальніше функціональну характеристику агропродовольчого підприємства за даними наступного пункту кваліфікаційного завдання.

2.2. Організаційно-економічний аналіз показників діяльності підприємства

Розглянемо детальніше особливості функціонування товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство зареєстроване як юридична особа в державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Вся господарська діяльність регулюється статутом.

Основним напрямком діяльності компанії є вирощування рослин, а саме кукурудзи, пшениці, сої, ячменю, соняшнику та гороху на зерно.

Підприємства самостійно визначають перспективи розвитку, планують і здійснюють діяльність, виходячи з попиту на продукцію, послуги, необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства та збільшення доходів.

Організаційна структура відображається в структурі управління організацією. На підприємстві створена соціальна сфера, яка контролюється спеціалістами з охорони праці та соціальних питань, щодо дотримання

структури управління відповідно до соціально-культурних умов (додаток З та додаток И).

Основним завданням виробничо-маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери є підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції, а засобами цього є підвищення ефективності виробництва в результаті підвищення продуктивності використання ресурсів і зменшення витрат виробництва продукції. Виробничо-маркетингова діяльність підприємства спрямована на вивчення попиту і вимог ринку, і встановлення обґрунтованого напрямку виробництва конкурентоспроможних видів продукції в заздалегідь встановлених обсягах, що забезпечує отримання підприємством більших прибутків.

Зрозуміло, що розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва та матеріальний добробут працівників сільськогосподарських підприємств залежать від характеру та рівня ефективності землекористування

Розглянемо забезпеченість досліджуваного аграрного товариства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства, 2018-2022 рр., га

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа	5578,0	5680,0	5690,0	5690,0	5690,0	102,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5570,0	5658,0	5668,0	5668,0	5668,0	101,8
Рілля	5511,0	5597,0	5609,0	5609,0	5609,0	101,8

Отже, аналізуючи дані табл. 2.1, з'ясовано, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів господарства Кременчуцького району, що вказує на зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь підприємства зросла на 2,0 % чи 98,0 га.

У сільському господарстві поряд із землею необхідним виробничим

ресурсом є праця, як і в інших галузях економіки. Трудові ресурси мають велике значення для сільського господарства, оскільки більшість процесів у ньому автоматизувати фактично неможливо, особливо це стосується рослинництва.

Звичайно, агробізнес працює з певною кількістю працівників. Набір працівників з відповідним фізичним розвитком, знаннями та практичними навичками, необхідними для управління виробництвом, якісного та своєчасного виконання робіт у сфері сільськогосподарського виробництва є надзвичайно актуальними.

Динаміку щодо забезпеченості агрогосподарства Кременчуцького району трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2018-2022 рр., осіб**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	135	134	186	188	195	+60	144,4
у т. ч. у рослинництві	135	134	186	188	195	+60	144,4

Так, чисельність працівників у підприємстві протягом 2018-2022 рр. поступово збільшувалась і у 2022 р. склала 195 осіб, що на 60 осіб більше, ніж показники 2018 р., а саме 135 осіб.

За 2018-2022 рр. загальне зростання чисельності працівників досліджуваного підприємства можна пояснити зростанням чисельності працівників зайнятих у рослинництві (60 особи). Це говорить про те, що підприємство розширює власну діяльність і потребує більшої кількості працівників, зайнятих у рослинництві.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності агроформування за даними табл. 2.3.

Розрахунки даних табл. 2.3, з'ясовано, що у 2022 р. порівняно з 2018 р.

виробництво товарної продукції у господарюючому суб'єкті зросло на 8,0 % або 12699,0 тис. грн. Разом з тим, собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 110962,0 тис. грн, що більше порівняно з 2018 р. на 102479,0 тис. грн або на 8,3 % відповідно.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	108,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1177,8	1190,2	1222,8	1774,8	880,5	74,8
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2805,2	2813,9	4012,9	5886,8	3029,2	108,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	102479,0	142670,0	199136,0	188846,0	110962,0	108,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	+5200,0	-30803,0	+9206,0	+79397,0	+52629,0	1012,1
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	5,1	-21,6	4,6	42,0	47,4	-

Зрозуміло, що на величину прибутку впливає низка факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності аграрного підприємства. У свою чергу, чистий прибуток у 2018 р. становив 5200,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити фактичними кредитними запозиченнями, несприятливою кон'юктурою на ринку, непередбачуваними втратами господарства. Проте, у 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток – 52629,0 тис. грн.

Рівень рентабельності виробництва агроформування протягом досліджуваного періоду зріс, так 2018 р. даний показник склав 5,1 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2022 р. рівень прибутковості склав 47,4 % відповідно (рис. 2.4).

Як правило, в більшості сільськогосподарських підприємств організація виробництва включає розвиток однієї-двох галузей рослинництва і однієї-двох галузей тваринництва в раціональному поєднанні з допоміжними і додатковими галузями. Вони формують ринкову продукцію та визначають виробничий напрямок аграрного бізнесу.

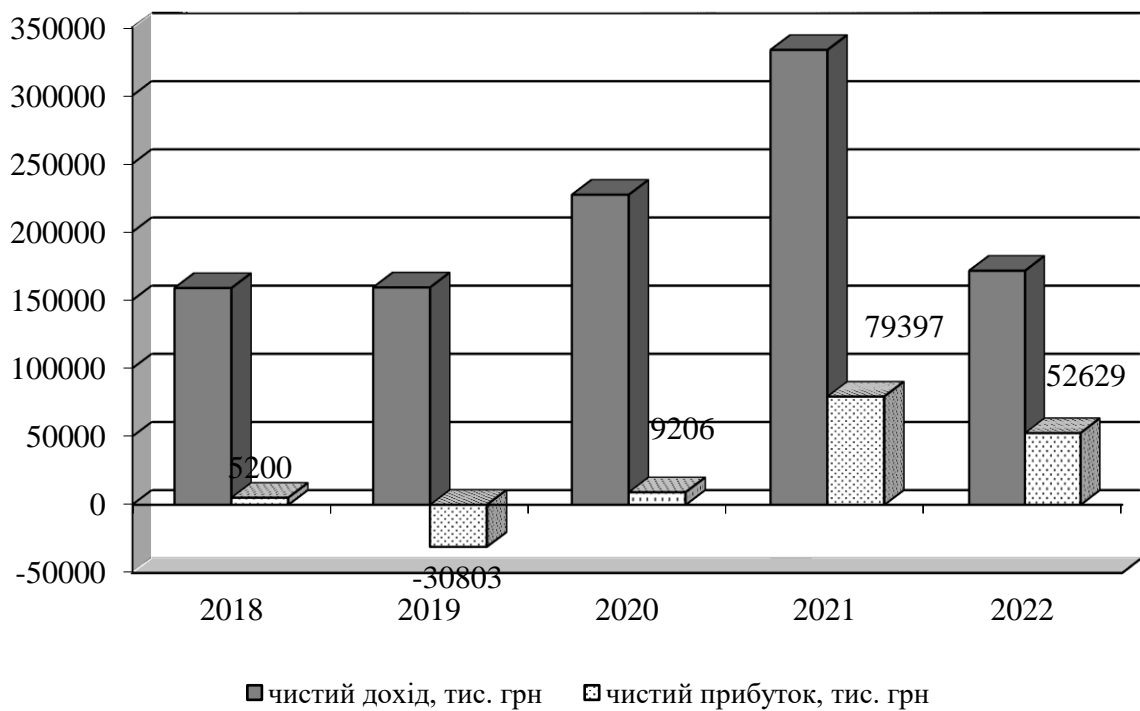


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку (збитку) підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Розглянемо виробничий напрямок підприємства, що досліджується, за допомогою даних додатку К.

За результатами додатку К та проведених розрахунків $K_c=0,239$, що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства агропродовольчої сфери. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерно-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %, послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

Вартісний показник продуктивності праці являє собою вартість продукції, виробленої на одного середньооблікового працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, за певний період. При застосуванні вартісних показників кореляція з економічною діяльністю досліджуваного підприємств має бути позитивно.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному аграрному господарстві Кременчуцького району за допомогою даних наступної табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	108,0
в рослинництві	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	108,0
на 1 середньорічного працівника	2053,32	1190,23	1222,84	1774,80	880,50	42,9
Чистий прибуток (+), збиток (-)	+5200,0	-30803,0	+9206,0	+79397,0	+52629,0	у 10,1 рази
на 1 середньорічного працівника	+38,52	-229,87	+49,49	+422,30	269,89	у 7,0 рази

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) аграрного підприємства зріс з 158998,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 8,0 %. Зокрема, варто відзначити зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке склало 57,1 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за період у 2018-2022 рр.

Водночас, у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2022 рр. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн та 52629,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний

період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 47429,0 тис. грн відповідно.

Проаналізовано, що здійснені розрахунки свідчать про зниження продуктивності праці в аграрному господарстві внаслідок недостатнього темпу пришвидшення реалізації сільськогосподарської продукції, а також високих фінансових витрат (що, в основному, склалися з непередбачуваних витрат, сплати процентів за кредит тощо).

Експерти зазначають, що значна кількість агроформувань порушує принцип збалансованості виробництва, що призводить до неповноцінності та високої ціни на ринку агропродовольства.

Проаналізуємо динаміку виробництва сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства за допомогою даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва основних видів продукції підприємства,
2018-2022 рр., ц**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця озима	41819,0	30831,0	13001,0	17179,0	34911,0	83,5
Кукурудза на зерно	104023,0	58218,0	65267,0	73785,0	108945,0	104,7
Ячмінь	-	14534,0	448,0	12013,0	10435,0	-
Горох	-	-	7991,0	9672,0	2100,0	-
Соняшник	27816,0	15997,0	4300,0	31848,0	30745,0	110,5
Соя	40673,0	25855,0	22743,0	14450,0	12014,0	29,5

Проаналізувавши дані табл. 2.5, з'ясовано, що виробництво сільськогосподарської продукції коливалося. Зокрема, спостерігається незначне зниження виробництва озимої пшениці – на 16,5 % або 6908,0 ц, сої – на 70,5 % або 28659,0 ц відповідно. Водночас, виробництво кукурудзи на зерно зазнало незначного зростання – 4,7 % або 4922,0 ц, виробництво соняшнику зросло – на 10,5 % або 2929,0 ц. Разом з тим, протягом 2020-2022 рр. спостерігається зростання виробництва ячменю та гороху. Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції демонструє поглиблення спеціалізації виробництва аграрного господарства.

Темпи зростання обсягу реалізації сільськогосподарської продукції впливають на обсяги витрат, прибуток і рентабельність досліджуваного підприємства, тому аналіз даних показників має вагоме значення.

Досліджуване агроформування співпрацює з такими підприємствами: ПАТ «Кернел Груп», ПАТ «Птахокомплекс «СУЛА», ПАТ «Насінневе», ТОВ «Полтавазернопродукт», ВП «Глобинський цукровий завод», ТОВ «Хорольський комбікормовий завод», ТОВ «Полтаваекопродукт», ТОВ СП «НІБУЛОН» тощо.

Більшість сільськогосподарської продукції господарства надходить на переробні підприємства або посередницькі комерційні структури реалізують цю продукцію.

Розглянемо обсяг реалізації сільськогосподарської продукції досліджуваного суб'єкта господарювання за допомогою даних наступної табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції підприємства, 2018-2022 рр., ц

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця озима	27130,0	44960,0	46313,0	31881,0	14645,0	54,0
Кукурудза на зерно	36321,0	29272,0	60487,0	59452,0	29729,0	81,9
Ячмінь	-	14986,0	15367,0	12733,0	7010,0	-
Горох	-	-	4935,0	8042,0	353,0	-
Інші зернові та зернобобові	15360,0	14154,0	-	-	-	-
Соняшник	11402,0	23099,0	21816,0	44928,0	41291,0	у 3,6 рази
Соя	22100,0	25212,0	29039,0	25213,0	862,0	3,9

Так, розрахунки даних табл. 2.6 демонструють, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно знизилися – на 96,1 % або 21238,0 ц; на 46,0 % або 12485,0 ц; на 18,1 % або 6592,0 ц відповідно, що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства. Виключенням є

зростання обсягу реалізації соняшнику на 29889,0 ц або на 2,6 рази у 2022 р. проти 2018 р.

Отже, наведені дані свідчать про те, що суб'єкт господарювання має можливість підвищити конкурентоспроможність. З'ясуємо особливості конкурентного середовища та фактичні конкурентні переваги досліджуваного господарства за допомогою наступної частини кваліфікаційної роботи.

2.3. Визначення конкурентного середовища підприємства та виявлення конкурентних переваг

Конкурентоспроможність агропродовольчого підприємства можна оцінити на основі конкурентного ринку. Оцінка господарства порівняно з його найбільш очевидними конкурентами не дає чіткої картини фактичного конкурентного стану.

Зрозуміло, що для досягнення конкурентної переваги необхідно відслідковувати як наявні сильні сторони сільськогосподарського підприємства, так і його фактичне становище на ринку. Початковим кроком в оцінці конкурентної переваги є факторний аналіз, і від визначення кожного фактора залежить достовірність оцінки.

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

Загально визнано, що конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства – це здатність господарюючого суб'єкта реалізовувати певні конкурентні переваги, які дозволяють йому стабільно та ефективно розвиватися у протистоянні з іншими товаровиробниками на ринку.

Таким чином, необхідно підтвердити, що менеджмент конкурентоспроможності є діяльністю суб'єкта господарювання, орієнтованою на зовнішнє середовище з використанням інформаційних технологій та діяльністю, яка дозволяє покращувати адаптивність засобів шляхом постійного спілкування зі споживачами, до потреб ринку також

сприятиме досягненню цільової діяльності бізнесу.

Як наслідок, оцінка економічної діяльності дає можливість проаналізувати перспективи формування конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства та виявити проблеми, що йому перешкоджають.

Оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства проведемо шляхом визначення конкурентної переваги, досягнутої за допомогою конкурентного аналізу. При цьому основними етапами конкурентного аналізу є:

- 1) визначення факторів конкурентного середовища та аналіз ринкової привабливості;
- 2) моніторинг конкурентів;
- 3) оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, виявлення конкурентних переваг.

Безумовно, досліджуване господарство інвестує у виробництво та реалізацію найбільш перспективних видів продукції. Припинення фінансування означає, що підприємство не визначило своїх перспектив отримання належного прибутку в майбутньому. Це може бути свідченням зниження конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.

Бали визначаються на основі експертної оцінки, включаючи ринкову частку, обсяг продажів, балансовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, рівень собівартості, продажі, продуктивність, ефективність використання ресурсів, співвідношення власного капіталу та левериджу. Для кожного кількісного показника.

З іншого боку, якісні показники оцінюють експерти (керівники господарства). До якісних показників відносяться широта асортименту, адаптивність каналів збуту, додаткові послуги та якість, упаковка, імідж компанії, рівень обслуговування тощо.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони господарюючого суб'єкта, визначимо конкурентну перевагу. При цьому виділяють наступні основні

конкурентні переваги: функціональний; організований; на основі взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Організаційні сильні сторони досліджуваного підприємства включають: існуючу організаційну структуру управління; досвід маркетингової діяльності; умови ефективної взаємодії структурних підрозділів і маркетингового відділу тощо.

Функціональні переваги також включають показники маркетингової діяльності та функціональності, тобто конкурентоспроможність продукції, дослідження споживачів, цільовий сегмент ринку, вимоги та переваги в сегменті; гнучка цінова політика, ефективна дистрибуція, ефективна комунікаційна політика, ефективна політика продажів тощо.

Очевидно, що якщо існує оптимальне співвідношення між факторами макросередовища (політичними, організаційними, економічними структурами, соціальними групами) і безпосередніми факторами середовища як споживачів, так і постачальників, переваги можуть бути досягнуті на основі взаємозв'язку. Зовнішнє середовище (посередники, контакти з цільовими клієнтами тощо).

Відносний рівень конкурентоспроможності підприємства допомагає розрахувати рівень конкурентоспроможності досліджуваної господарства по відношенню до її конкурентів:

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

де ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності;

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

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

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

При цьому, застосовують наступну шкалу щодо величини показника:

0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50 % – середній рівень конкурентоспроможності;

51 % і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

Фінансові результати господарства особливо важливі для визначення

рівня його конкурентоспроможності.

Існуючі методи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють охарактеризувати його конкурентоспроможність на тактичному рівні. Однак, як зазначають дослідники, єдиного критерію оцінки чи єдиної методології не існує.

Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності агрогосподарства потребує оцінки існуючого рівня. Для управління конкурентоспроможністю цей рівень бажано вимірювати кількісними показниками, які відображають вплив основних факторів. Як показує практика, проведення таких оцінок пов'язане з певними труднощами, особливо суб'єктивним характером оцінки, а кожен суб'єкт господарювання має свої погляди на характеристики організації, які використовуються для визначення її конкурентоспроможності.

На першому етапі цього аналізу вибирається базове господарство. У цьому випадку проводиться дослідження підприємства та виявлення його основних конкурентів: підприємство-конкурент 1 та підприємство-конкурент 2, які також беруть участь у виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції і мають схожі умови виробництва. Додаток А містить дані, необхідні для аналізу, описаного вище.

Після аналізу даних у додатку А та розрахунку відносного рівня конкурентоспроможності можна зробити відповідні висновки. Таким чином, спостерігається високий рівень конкуренції між досліджуваним підприємством та підприємством-конкурентом 2 із сумою зважених балів 126 та 145 відповідно (максимально можливий бал 170). Порівняння показників, що характеризують ефективність сільськогосподарського підприємства, з його основними конкурентами дозволяє не тільки визначити рівень його конкурентоспроможності, а й виявити основні недоліки.

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

Отже, у процесі проведення конкурентного аналізу виявлено основні недоліки, які перешкоджають ефективній діяльності та конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Це, перш за все, відсутність досвіду маркетингової діяльності (у даному аграрному підприємстві за маркетингову діяльність відповідає директор).

Сума зваженої оцінки суб'єкта господарювання становить лише 63 бали. Низький рівень частки ринку, рентабельності виробництва і в цілому корпоративного іміджу можна пояснити відсутністю організаційної структури управління маркетингом і в цілому наявністю відділу маркетингу і врахуванням маркетингової інформації в процесі. Корпоративне управління. Вибір ефективної стратегії розвитку та врахування основних недоліків, виявлених під час аналізу, забезпечить цьому господарству конкурентну позицію в найближчому майбутньому.

Враховуючи проведені аналітичні дослідження, особливості галузі та цільових споживачів, для визначення конкурентної позиції господарства можна застосувати бальний метод оцінки. Загальне правило: підприємства повинні накопичувати конкурентні переваги та захищати конкурентні слабкості. Стратегії повинні бути розроблені на основі сильних сторін, а дії повинні бути реалізовані для стабілізації ситуацій, де існують слабкі сторони. У той же час рейтинг сильних сторін конкурентів показує, де вони слабкі, а не те, де вони, ймовірно, атакуватимуть. Якщо господарство має значну конкурентну перевагу, а її конкуренти відносно слабкі, вона може взяти заходів, щоб скористатися цією ситуацією.

Таким чином суб'єкт господарювання займає друге місце серед обраних господарств району. Підпорядкування якості та іміджу продукції, виробничих потужностей, збуту продукції, використання маркетингових інструментів,

фінансових ресурсів тощо конкурентам 2. Це перевищує рейтингову оцінку на 0,1 бала.

Хоча підприємство поступається підприємству-конкуренту 2 щодо позиції здатності конкурувати за ціною продукції, її зважена оцінка економічної потужності в типових розрахунках вище на 0,50 бала.

Отже, проаналізувавши діяльність підприємства, можна запропонувати наступні організаційно-економічні заходи щодо забезпечення та підвищення конкурентоспроможності:

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

застосування алгоритму процесу адаптації до динамічних бізнес-умов господарювання для формування системи управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства;

підтримання політики відкритої відкритого спілкування зі співробітниками та партнерами;

вдосконалення механізму мотивації й відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності продукції, підприємства;

впровадження у підприємстві сучасної системи обробки, розповсюдження та зберігання інформації.

Тому перед дослідженням особливостей процесу формування конкурентоспроможності необхідно визначити конкурентоспроможне підприємство. Дослідження конкурентоспроможності в сільськогосподарському виробництві передбачає виявлення ключових елементів конкурентного успіху, які є предметом виключно конкурентних відносин.

Таким чином, було продемонстровано, що факторами, які визначають конкурентоспроможність досліджуваного підприємства, є частка ринку, яку займає підприємство, якість продукції, обсяг наявних ресурсів, доступність

каналів збуту, якість надання послуг тощо.

Висновки до розділу 2

1. Виявлено, що агроформування має середній рівень спеціалізації. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %, послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. Проаналізовано, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) аграрного підприємства зріс з 158998,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 8,0 %. Зокрема, варто відзначити зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке склало 57,1 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за період у 2018-2022 рр.

3. Разом з тим, у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2022 рр. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн та 52629,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 47429,0 тис. грн відповідно.

4. Для визначення конкурентоспроможності господарства застосовано конкурентний аналіз. З'ясовано, що основними конкурентами є: підприємство-конкурент 1 та підприємство-конкурент 2, що мають схожі умови господарювання.

5. Разом з тим, високий рівень конкуренції існує між досліджуваним агроформуванням та його основним конкурентом – підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 126 та 145 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів).

6. Проведені розрахунки дають можливість визначити рівень конкурентоспроможності та виявити конкретні недоліки. Зокрема, виявлено недоліки, які ускладнюють забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного господарства: цінова політика є негнучкою; конкурентоспроможність продукції, корпоративний імідж в цілому; незадовільний рівень адаптованості збутових каналів, незадовільний рівень ефективності збутової політики, відсутність досвіду маркетингової діяльності (директор відповідає за маркетингову діяльність).

7. Виявлено, що господарство має конкурентні переваги, разом з тим, основні зусилля необхідно спрямовувати на їх збереження із якісним використанням фактичного фінансового потенціалу. Одночасно, низький рівень конкурентоспроможності господарства створюють його внутрішні чинники: низька ліквідність та оборотність, неповне використання ресурсів тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

3.1. Застосування стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

За рахунок менеджменту конкурентоспроможності на підприємстві агропродовольчої сфери дозволяє йому зменшити вплив небажаних факторів на рівень конкуренції та своєчасно реагувати на такі дії. Аналіз негативних і позитивних факторів динамічної ринкової конкуренції забезпечує гнучкість управлінських дій і рішень.

Агропродовольча сфера складається з чотирьох основних етапів: аналіз структури агропродовольчого сектора та рушійних сил; аналіз конкурентів, стратегічний потенціал бізнесу та споживачів; виявлення та оцінка альтернативних досягнень конкурентної переваги, аналіз конкурентних стратегій, формування оптимальних альтернатив і систем конкурентних стратегій; визначення та оцінка альтернативи, аналіз конкурентні стратегії, вибір оптимальних альтернатив та створення конкурентних стратегій для досягнення конкурентної переваги (рис. 3.1).

Для визначення рівня розвитку досліджуваного підприємства та подальшого підвищення рівня його конкурентоспроможності необхідно оцінити стратегічний рівень суб'єктів господарювання.

Запропонований системний підхід до оцінювання стратегічного рівня (елементів і процесів) розвитку підприємства порівняно з іншими характеризується послідовним відбором критеріїв. Це пояснюється тим, що множини формуються не випадково, а за чітко визначеними ознаками: елементами та стадіями процесу стратегічного менеджменту.

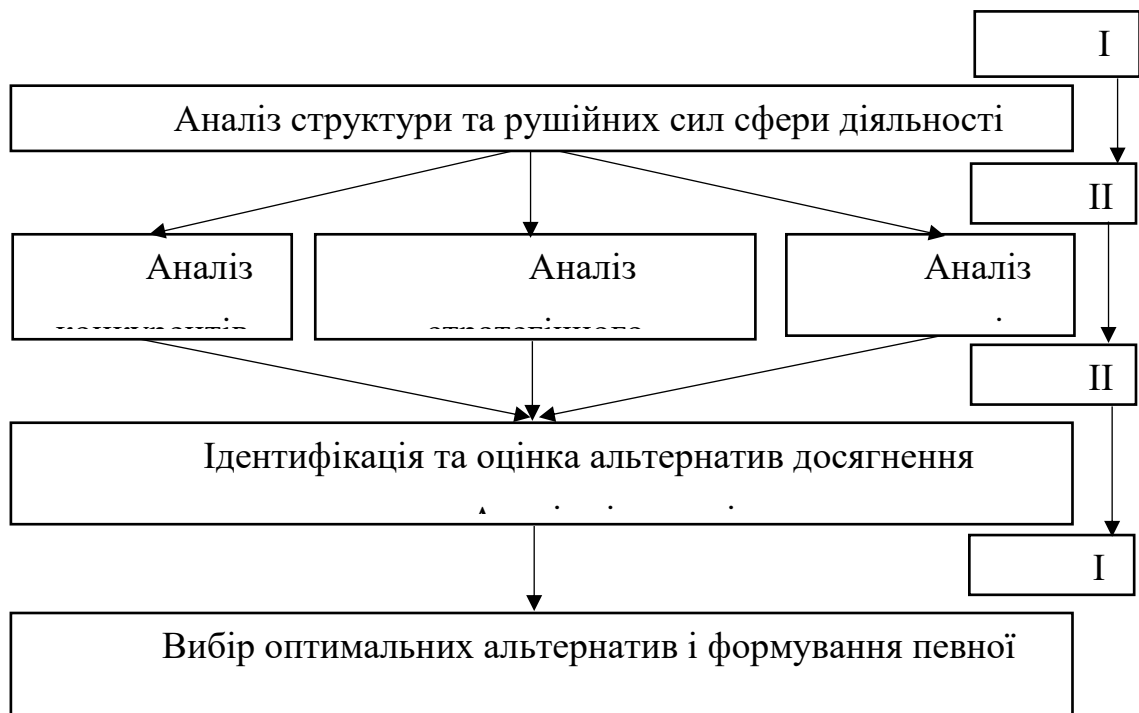


Рис. 3.1. Рекомендована система формування конкурентної стратегії підприємства, 2024-2028 рр.

За компонентного підходу стратегічне управління розглядається як система, що складається з окремих елементів зі складними зв'язками, включаючи стратегію, структуру управління та організаційну культуру. Процесний підхід до стратегічного управління передбачає його трактування як своєрідного процесу формування та реалізації стратегії, що включає такі компоненти, як визначення місії та цілей господарства, діагностика середовища, вибір стратегії, реалізація та контроль реалізації стратегії.

Важливість цих критеріїв та додаткових критеріїв, запропонованих експертами, оцінюється за 3-бальною шкалою (дуже важливі – 3, важливі – 2, менш важливі – 1) залежно від характеристик суб'єкта господарювання та стратегічного зорієнтованості – за 5-бальною шкалою (дуже високий – 5, високий – 4, середній – 3, низький – 2, незадовільний – 1).

Орієнтовний перелік критеріїв, розроблених за основними елементами системи стратегічного менеджменту (стратегія, організаційна структура управління та організаційна культура), наведено в додатку М.

Загальна оцінка за кожним з критеріїв визначається як добуток двох розрахованих значень і вказує, на скільки він відхиляється від максимального рівня (15 балів).

При побудові таблиці експертного опитування на кожному етапі процесу розробки та реалізації стратегії найчастіше вибираються наступні компоненти: визначення місії та цілей господарства; діагностика корпоративного середовища; вибір стратегії; реалізація стратегії; контроль реалізації стратегії.

Вибір стратегії аграрного підприємства:

- стратегію агроформування формує вище керівництво;
- сформована стратегія досить гнучка і дає змогу швидко пристосуватися до організаційних змін;
- існує чітко визначена загальна стратегія розвитку аграрного підприємства;
- загальна стратегія визначена для окремих ринків і функціональних сфер.

Визначення місії й цілей аграрних підприємства:

- формулювання місії агрогосподарства відображає загальну візію, його призначення;
- в підприємстві створена система довгострокових, середньострокових і короткострокових цілей розвитку;
- сформовані цілі відповідають місії аграрного підприємства;
- сформовані цілі відповідають визначеним тенденціям зміни бізнес-середовища;
- при постановці цілей враховуються основні принципи цілекомпозиції.

Діагностика середовища підприємства агропродовольчої сфери:

- рівень знань і обсяг доступної інформації про ситуацію, яка склалася в національній економіці та на ринку є достатнім для розробки стратегії;
- в діагностиці внутрішнього потенціалу та середовища підприємства беруть участь висококваліфіковані фахівці;

– результати аналізу дають об'єктивну оцінку поточного стану аграрного господарства;

– проведено прогнозування тенденцій зміни у бізнес-середовищі.

Реалізація стратегії досліджуваного підприємства:

– узгоджені види стратегій матеріалізуються у планову документів;

– у підприємстві встановлено відповідальність за виконання стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих запланованих завдань;

– існуюча організаційна структура управління забезпечує реалізацію розробленої стратегії;

– організаційна культура впливає на ефективну реалізацію сформованої стратегії.

Контроль за реалізацією стратегії аграрного підприємства:

– стратегічний контроль орієнтований на оцінку досягнення мети;

– формулювання адекватних заходів у відповідь на результати аналізу та виявлення негативних тенденцій.

Процедура оцінювання може бути подібною до описаної вище, передбачаючи загальну оцінку параметрів за заданим переліком залежно від рівня важливості критеріїв, рівня та етапу стратегічного напрямку підприємства.

Визначено середню оцінку стратегічного рівня підприємства (C_p) за елементами системи та етапами процесу стратегічного управління за формулою:

$$C_p = \frac{\sum_{i=1}^n P_{ei} \times P_{c3oi}}{\sum_{i=1}^n P_{ei}}, \quad (3.1)$$

де n – кількість критеріїв, за якими оцінюють стратегічний рівень організації, $i = 1, 2, \dots, n$;

P_{ei} – вагомість i -го критерію;

P_{c3oi} – рівень i -го критерію стратегічної зорієнтованості підприємства.

Загалом, чим ближче середній бал до 5 (додаток М – 3,90 бали), тим

вищий стратегічний напрям агроформування. При високому стратегічному рівні господарство приділяє значну увагу формуванню основних елементів системи стратегічного управління та оптимізації етапів розробки та реалізації стратегії. Відповідно, зростає вимога підтримувати на належному рівні стратегічний рівень підприємства зі сторони директора (відповідальних).

Оскільки реалізація стратегії суб'єкта господарювання в цілому залежить від часу, доцільно було б звести її до організації календарного графіка. Календарне планування дозволяє чітко визначити терміни виконання конкретних завдань, розподілити повноваження між співробітниками та скоротити терміни, коли це можливо.

Відповідно, запропоновано використовувати метод ранжування стратегічних викликів. Однак варто пам'ятати, що він ефективний лише за умови швидкої реакції керівництва господарства. Згідно з цим методом всі завдання класифікуються за такими категоріями:

- 1) найважливіші і вимагає швидкої реакції;
- 2) важливі задачі, які можна вирішити протягом місяця-року;
- 3) необхідний значний і постійний контроль, але не терміновий;
- 4) завдання, які можна вирішити без вищого керівництва.

Це створює перелік пріоритетних стратегічних завдань. Разом з тим, для вирішення стратегічних завдань розроблено стратегічні програми: проекти, плани, бюджети, виконавці та органи контролю (додаток Н).

За умови розробки плану деякі завдання можна запускати й виконувати одночасно.

Щоб визначити, як краще спланувати свій календар, потрібно вирішити, як це реалізувати. Суть полягає в тому, що стратегія розглядає придатність кожного запропонованого критерію та оцінює пропозицію за кожним критерієм.

Цей метод дозволяє побачити всі плюси та мінуси стратегії та гарантує, що критерії, які слід враховувати, не забуді.

У той же час критерії можуть змінюватися в залежності від конкретних

функцій і стратегічного напрямку галузі або організації. При складанні списку критеріїв використовуються тільки ті критерії, які безпосередньо відповідають цілям, завданням і стратегії агроформування.

Загальні напрями удосконалення механізму менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери наведено на рис. 3.2.

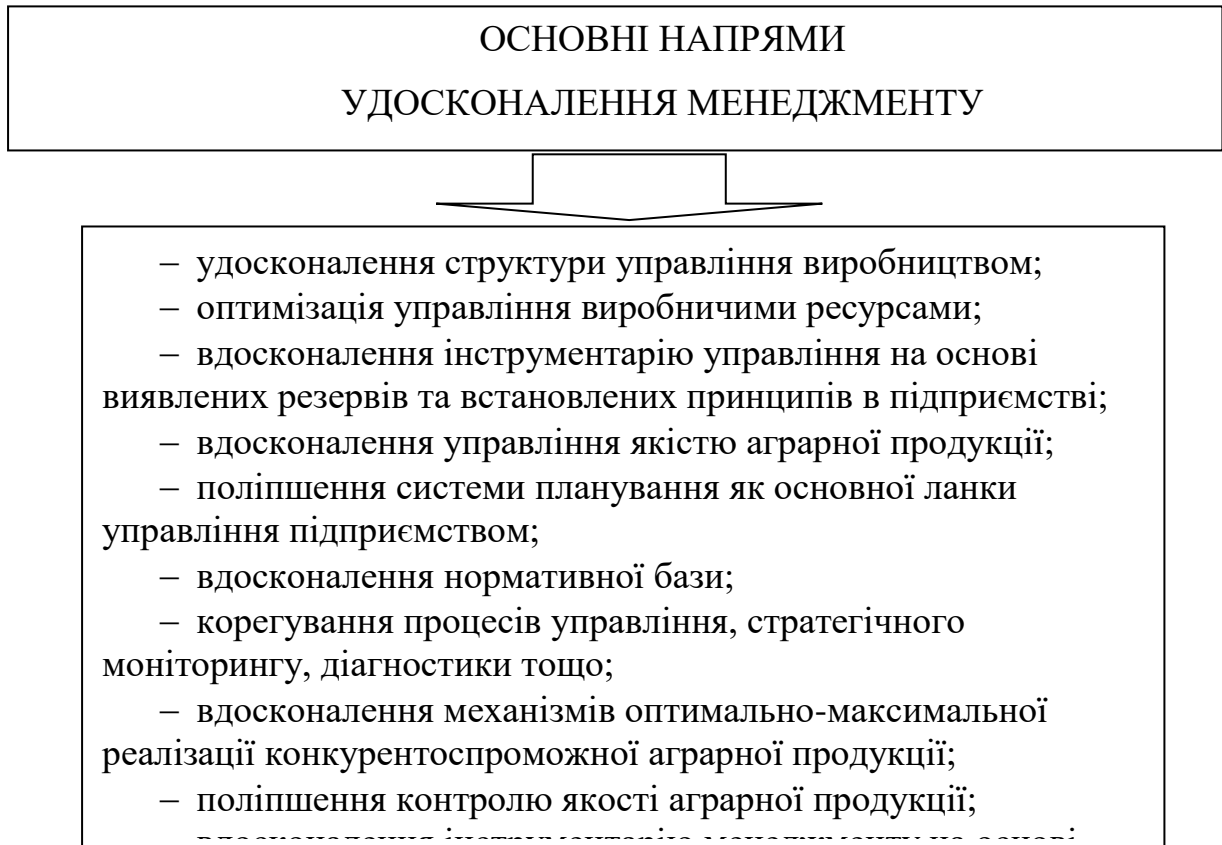


Рис. 3.2. Рекомендовані напрями удосконалення менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери, 2024-2028 рр.

Жодна конкретна рекомендація не може бути стандартною для всіх господарств агропродовольчої сфери. У кожному конкретному випадку агроформуванням необхідно розробити власну систему менеджменту конкурентоспроможності, яка дозволить їм оптимально працювати, враховуючи всі особливості та характеристики даного підприємства.

Необхідно враховувати сукупність факторів, що впливають на

конкурентоспроможність, їх взаємодію та взаємообумовленість для створення ефективної системи організаційно-економічних механізмів конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

У додатку П наведені виявлені проблеми функціонування досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери та можливі шляхи їх вирішення, стратегії та заходи реалізації відповідно.

Підсумовуючи висновки, слід зазначити, що для довгострокової ефективної реалізації стратегій економічного розвитку важливо не лише орієнтуватися на ринкові зміни, а й орієнтуватися на внутрішнє середовище агроформування, його наявні резерви. Саме поєднання цих двох компонентів може передбачити очікуваний результат для господарства.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Основний напрямок формування та вдосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери має бути зосереджений на стратегічних пріоритетах системи управління, оскільки саме тут забезпечується розвиток та реалізація перспективних конкурентних переваг.

Водночас, зниження рівня конкурентоспроможності підприємства відображає брак досвіду у формуванні конкурентних стратегій.

Дефіцит робочої сили є однією з найважливіших проблем менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери. У досліджуваного суб'єкту господарювання недостатня кількість працівників, які мали достатніх знань у сфері комерційного менеджменту, управління, навичок продажів та стратегічного планування, а також необхідних умінь і навичок та достатнього досвіду роботи в цій сферах. Щоб це виправити, знадобиться:

- підвищення рівня кваліфікації наявних співробітників через участь у тренінгах, навчання на досвіді у провідних компаніях та стажування;
- залучення студентів випускних курсів закладів освіти до вирішення проектних завдань;
- систематично оцінювати персонал.

Основні проблеми організації стажування в досліджуваному підприємстві пов'язані з нерегульованістю багатьох практичних питань щодо умов його проходження.

Одним із найефективніших способів обміну знаннями та набуття та розвитку компетенцій є стажування та курси підвищення кваліфікації.

Стажування – це вид навчання без відриву від виробництва з метою набуття практичних умінь і навичок та засвоєння нового досвіду для виконання обов'язків на посаді або вищому рівні. Основні питання стажування пов'язані з визначенням характеру навчального процесу, наявністю стажерів певного рівня, створенням окремого робочого місця для стажистів, оплатою праці та подальшим працевлаштуванням стажистів.

Важливим аспектом організації виробничого навчання та підвищення кваліфікації є його тривалість і періодичність. Аналіз дослідників показав, що «середній цикл підвищення кваліфікації в аграрному секторі української економіки в 10 разів нижчий за норму».

Нами наведений орієнтовний перелік курсів підвищення кваліфікації для менеджерів, та їх вартість (табл. 3.2).

Як видно з даних табл. 3.2, залежно від профілю і бажання співробітника можна знайти курси, ціни досить різні. Для підвищення загальної ефективності кадрової стратегії в досліджуваному господарстві усі етапи професійного розвитку працівників (базова підготовка, професійне та непрофесійне навчання, навчальні курси та курси підвищення кваліфікації, самопідготовка) мають бути взаємоузгодженими та логічно структурованими, що призводитимуть до професійного зростання фахівців.

Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності кадрів

досліджуваного господарства необхідно, щоб кожен працівник не рідше одного разу на п'ять років проходив навчання або стажувався. Проте, цей термін може коригуватися залежно від динаміки технологічних та організаційних змін на підприємстві.

Таблиця 3.2

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

Курси з підвищення кваліфікації	Місце проведення	Відповідальний	Формат проведення (онлайн / офлайн)	Тривалість, тижні	Вартість, грн/тиждень
Курс «Менеджер: планування, організація»	Харківський Інститут Інформаційних Технологій, Харків	Відділ кадрів	Онлайн	4	1990,0
Курс «Менеджмент: стратегічний рівень»	Навчальний центр «Розвиток», Кременчук	Відділ кадрів	Офлайн	2	1680,0
Курс	Навчальний центр	Заступ	Офлайн	3	392

с менеджер ів з продажу	ьний центр «ІнфоТех», Полтава	ник директора	лайн		0,0
Курс торгового представн ика (переговор и, телефонні продажі, постановк а системи продажів)	Міжнар одна Школа Кореспондент ського і Дистанційног о Навчання, Київ	Заступ ник директора	Он лайн	2	312 0,0

Для вирішення проблем та оптимізації процесів управління діяльністю аграрного підприємства рекомендується створити відповідну систему, яка буде являти собою низку взаємопов'язаних елементів. Ефективно використовуючи його, можливо скоординувати свою корпоративну діяльність, щоб відповідати мінливим обставинам зовнішнього середовища і досягати господарських цілей.

Для цього доцільно створити цільовий фонд фінансування професійного навчання, який включатиме не лише внески власників, а й кошти, що повертаються працівниками, які не виконали своїх договірних зобов'язань щодо роботи на підприємстві протягом певного періоду.

Водночас, лише чітка організація системи виробничого навчання та злагоджена робота всіх механізмів дозволить забезпечити аграрне підприємство конкурентоспроможними кадрами та за їх участі реалізовувати стратегії розвитку агропродовольчої галузі.

Враховуючи специфіку діяльності підприємств агропродовольчої сфери, ще пропонованими заходами щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є:

- своєчасна заміна та мобілізація старого обладнання та організація оперативного введення в експлуатацію придбаного нового обладнання;
- удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва Полтавської області та технічного обслуговування сучасних механічних систем;
- впровадження прогресивних форм організації виробництва і праці;
- застосування сучасної ефективної системи матеріального стимулювання працівників, особливо інженерно-технічних працівників;
- залучення інвестиційних ресурсів для модернізації матеріально-технологічної бази сільськогосподарського підприємства тощо.

Зокрема, нами рекомендовано придбати диспетчерське програмне забезпечення TrackControl WEB, призначене для контролю, оперативного управління, аналізу та систематизації навігаційних і технічних даних, отриманих від бортових радіотерміналів системи «TELETRACK».

Вся важлива виробнича інформація, яка раніше надходила лише зі слів співробітників, тепер збирається та аналізується сенсорними системами, представляється у вигляді звітів та інтегрується в 1С та інші платформи.

TrackControl WEB збирає інформацію датчиків обладнання, таку як площа посіву, час, кількість трафіку та спожиті ресурси, використовуючи Крім того, TrackControl WEB може зручно обмінюватися інформацією з іншим програмним забезпеченням. Це означає синхронізацію каталогів між різними програмними продуктами, імпорт документів (оперативних завдань) зі спеціалізованих платформ, орієнтованих на сільське господарство, які використовуються агрономами господарства, передачу інформації з веб-сайту TrackControl для аналізу «план-факт» або аналізу TrackControl.

Тому програмний модуль «AGRO» призначений для контролю виконання та аналізу польових робіт, що виконуються на різних

сільськогосподарських машинах, і є доповненням до базової програми «TrackControl». Розглянемо функціонал модуля «АГРО»:

- контроль розташування та шлях руху всієї техніки господарства;
- контроль часу в'їзду на поле і виїзду з поля, простоїв, часу виконання польових робіт;
- розрахунок площі оброблених ділянок полів;
- контроль витрати палива (витрата на ходу, витрата на стоянках, витрата під час польових робіт, середня витрата на 100 км, середня витрата на 1 гектар обробленої площі), час, місце і обсяг заправок й зливів;
- нанесення карт полів, імпорт карт полів з інших картографічних програм;
- отримання різноманітних звітів про фактичний пробіг, витрату палива, обсяг виконаної роботи тощо.

Так, якщо поррахувати одноразові витрати на придбання та встановлення обладнання, вартість встановлення програмного забезпечення, річну абонентську плату, загальні витрати, пов'язані з впровадженням системи оперативного контролю TrackControl WEB, то це становить 188,9 тис. грн за 30 одиниць енергозасобів і машин.

При запуску завдання в системі створюється завдання з інформацією про ділянку, оператора, одиницю обладнання та тип завдання. Це економить час, дозволяючи заздалегідь планувати завдання на певний період часу. При цьому оперативні завдання можуть виконуватися на інших цифрових системах.

Ще одна перевага TrackControl WEB полягає в тому, що він може обчислювати результати кількох операторів, які працюють на одному місці. У багатьох системах важко розрахувати точну продуктивність одного блоку, коли кілька машин працюють на одному місці або обробка може тривати кілька днів через надмірність (додаток Р).

За допомогою WEB-алгоритму TrackControl вважається виконаним, якщо трактор працював учора, і все, крім першого і другого, якщо він працював сьогодні.

Розрахунок ведеться за порядком обходу зони перекриття і враховує коефіцієнт перекриття працівників, що проходять через зону обробки.

Якщо обладнання орендоване, ідентифікація системи виконується транспортним засобом, пов'язаним із конкретним власником, а не водієм.

Розрахувати економічну доцільність впровадження оперативного контролю в галузі рослинництва аналізованого підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозований ефект від впровадження системи операційного контролю TrackControl WEB у підприємстві, 2024-2025 рр.

Показники	Вартість, тис. грн
Загальна сума витрат, пов'язаних із впровадженням системи операційного контролю TrackControl WEB	191,72
Економія паливно-мастильних матеріалів (15 %)	699,5
Економія решти інших прямих та загальновиробничих витрат (3 %)	566,6
Зменшення втрат від неякісно засіяних площ	174,1
Економічний ефект від впровадження системи операційного контролю	1440,2
Приріст рівня рентабельності виробництва, %	6,5
Термін окупності, міс.	7,9

Разом з тим, аналізуючи дані табл. 3.4, необхідно зауважити, що економічний ефект від впровадження системи операційного контролю TrackControl WEB у підприємстві становить 1440,2 тис. грн, приріст загального рівня рентабельності виробництва – 6,5 %, з терміном окупності у 7,9 міс., що свідчить про досить високу економічну ефективність даної пропозиції.

TrackControl WEB також може фіксувати нерівні ділянки, перекриття, діапазони швидкості та глибину обробки ґрунту. Всі показники реєструються

в системі у вигляді традиційних табличних звітів і графіків, які наочно відображаються на карті з прив'язкою до GPS-координат і показників датчиків.

Це корисна інформація, яка дозволяє агрономам аналізувати роботу техніки, виявляти причини відхилень, технічні порушення та своєчасно інформувати технічних спеціалістів.

Упровадження системи може мати такі переваги для агрогосподарства:

- витрати на паливно-мастильні матеріали та витрати на експлуатацію автомобіля зменшуються на 30-35% за рахунок ефективності нецільового використання автомобіля та контролю за витратою палива;

- зменшення витрат на зв'язок завдяки автоматичному визначенню місцезнаходження автомобіля;

- підвищення безпеки перевезень шляхом контролю за збереженням транспорту і вантажів, швидкістю руху, відхиленням транспортних засобів від затверджених маршрутів;

- підвищення продуктивності праці та підвищення дисципліни співробітників завдяки ефективному контролю за завданнями, маршрутами та графіками;

- підвищення ефективності управління шляхом отримання достовірної актуальної інформації про місцезнаходження транспортних засобів і вантажу;

- підвищується якість обліку, коли достовірна інформація про параметри руху отримується автоматично;

- підвищення ефективності всіх автомобільних транспортних операцій шляхом оптимального планування маршруту та завантаження транспортних засобів;

- інтегрувати бухгалтерський облік в єдину систему управління підприємством тощо.

Проведене в розділі 2 кваліфікаційної роботи дослідження функціонування підприємства агропродовольчої сфери показало, що стратегія підприємства повинна бути спрямована на зміцнення позицій підприємства на

ринку. Тому необхідно посилити конкурентоспроможність шляхом перегляду цінової, збутової та асортиментної стратегії порівняно з конкурентами та вдосконалення системи управління якістю до міжнародних стандартів.

Обрана стратегія позиціонування повинна узгоджуватися із загальним набором маркетингових інструментів агроформування та його окремими елементами (продукт, ціна, збут і просування). Невідповідність будь-якого з елементів комплексу маркетингу оголошеній стратегії позиціонування може призвести до краху на ринку.

Розглянемо канали збуту сільськогосподарської продукції, щоб визначити ефективність доставки сільськогосподарської продукції (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Фактичні та рекомендовані канали збуту та обсяги реалізації основних видів продукції підприємства, 2022 р., 2024 р.

Продукція	Місце реалізації	Обсяги реалізації, ц		Відхилення (+; -)
		Роки		
		2022	2024 (прогноз)	
Пшениця озима	ТОВ «ТД «Украгроцентр»;	1 7716,0	2 3770,7	+60 54,7
	ТОВ «Амарант»; ТОВ «Українське зерно»; ТОВ «Агро ВМ»			
Кукурудза на зерно	ТОВ «Агропрод»; ТОВ «ТД «Плантагро»;	2 3784,0	3 1240,3	+74 56,3

	ТОВ «Агрозернохолдинг»			
Соняшник	ТОВ «Кернел Трейд»; ТОВ СП «Нібулон»	3 4685,0	4 4389,0	+97 04,0
Соя	ТОВ «Кернел Трейд»; ТОВ СП «Нібулон»; ТОВ «Полтаванасінняпром»	7 29,0	1 835,5	+11 06,5

Проаналізувавши дані табл. 3.4, можна зробити висновки, що основними каналами збуту для агроформування є ТОВ «ТД «Украгроцентр», ТОВ «Українське зерно», ТОВ «Агро ВМ» ТОВ «Амарант», куди збувають озиму пшеницю; ТОВ «Кернел Трейд», ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Полтаванасінняпром» – сою; ТОВ «ТД «Плантагро», ТОВ «Агропрод», ТОВ «АГЛ Груп» – кукурудзу на зерно, ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Кернел Трейд» – соняшник.

За даними досліджуваного підприємства, у 2023 р. заплановано розвивати нові канали збуту, куди буде реалізовуватись основна продукція. Зрозуміло, що головною умовою при виборі каналу руху продукції є його доступність.

Щодо стратегії ціноутворення та збуту досліджуваного суб'єкта господарювання, одним із шляхів посилення конкурентоспроможності є акцент на вдосконаленні та розвитку її збутової діяльності. Це розширює ринок збуту, продаючи продукт, запобігаючи зростанню цін і тим самим забезпечуючи нижчі ціни для кінцевого покупця.

Було доведено, що нездатність провести ретельний аналіз ринку та маркетингове планування часто призводить до формулювання неефективних стратегій для продукту та розвитку ринку.

Порівняльна оцінка вартості окремих каналів збуту також повинна узгоджуватися з перспективами зростання збуту. Важливо відзначити, що вибір каналу збуту, зазвичай, передбачає укладення довгострокового контракту між контрагентами

Вибір каналу збуту є важливим кроком у підтримці прийняттого рівня конкурентоспроможності.

Тому резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язані з напрямком діяльності керівництва підприємства, а для директорів і суміжних спеціалістів суб'єкта господарювання важливо мати конкретне значення сфери дій і контролю на різних рівнях управління над господарською діяльністю.

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 С.

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).

Саме тому, за сучасних умов для досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери зручно реалізовувати стратегії розвитку для зміцнення власних позицій на ринку. Тому необхідно переглянути стратегії ціноутворення, збутової та асортиментної стратегії порівняно із конкурентами та підвищити конкурентоспроможність господарства у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 3

1. Виявлено, що досліджуваному підприємству доцільно реалізовувати стратегію розвитку для зміцнення своїх позицій на ринку. Звичайно, існує потреба у перегляді збутової, цінової стратегії щодо конкурентів, а також підвищення конкурентоспроможності господарства в цілому.

2. Визначено стратегічний рівень досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери. Процедура оцінки включала загальну оцінку

параметрів залежно від рівня важливості критеріїв, рівня стратегічної спрямованості досліджуваного господарства та етапів процесу стратегічного управління. Передбачається, що суб'єкт господарювання має середній стратегічний рівень. Водночас, він формує основні елементи системи стратегічного управління та орієнтований на оптимізацію етапів розробки та реалізації стратегії. Відповідно, зростають вимоги до директора підприємства щодо підтримання стратегічного рівня на належному рівні.

3. Оскільки недостатній рівень робочої сили є однією з найважливіших проблем менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери, існує очевидна потреба в постійному покращенні якості робочої сили досліджуваного господарства. За сучасних умов у господарстві немає жодного працівника, який не мав би достатніх знань у сфері комерційного менеджменту, менеджменту, навичок продажів та стратегічного планування, а також необхідних умінь і навичок та достатнього досвіду роботи в цій сфері. У досліджуваного суб'єкту господарювання недостатня кількість працівників, які б мали достатні знання у сфері комерційного менеджменту, корпоративного управління, навичок продажів та стратегічного планування, а також необхідних умінь і навичок та достатнього досвіду роботи в цій сферах.

4. Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності кадрів досліджуваного господарства запропоновано, щоб кожен працівник не рідше одного разу на п'ять років проходив навчання або стажувався. Проте, цей термін може коригуватися залежно від динаміки технологічних та організаційних змін на підприємстві. Представлено план підвищення якості кадрового забезпечення на 2024-2025 роки.

5. Розраховано, що при впровадженні заходів щодо оптимізації сукупності збірно-транспортних зв'язків витрати господарства будуть зменшені на 1092,09 тис. грн (69,8%). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збірно-транспортної ланки.

б. рекомендовано придбати диспетчерське програмне забезпечення

TrackControl WEB, призначене для контролю, оперативного управління, аналізу та систематизації навігаційних і технічних даних, отриманих від бортових радіотерміналів системи «TELETRACK», економічний ефект від упровадження системи операційного контролю TrackControl WEB у підприємстві становить 1440,2 тис. грн, приріст загального рівня рентабельності виробництва – 6,5 %, з терміном окупності у 7,9 міс., що свідчить про досить високу економічну ефективність даної пропозиції.

ВИСНОВКИ

6. Обґрунтовано, що за сучасних умов вітчизняні аграрні підприємства неготові до активної конкуренції та виявлення й отримання конкурентної переваги. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських, організаційних та економічних механізмів, які дозволяють підприємствам реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

7. Виявлено, що агроформування має середній рівень спеціалізації. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %, послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

8. Проаналізовано, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) аграрного підприємства зріс з 158998,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 8,0 %. Зокрема, варто відзначити зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке склало 57,1 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за період у 2018-2022 рр.

9. Разом з тим, у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2022 рр. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн та 52629,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 47429,0 тис. грн відповідно.

10. Для визначення конкурентоспроможності господарства застосовано конкурентний аналіз. З'ясовано, що основними конкурентами є: підприємство-конкурент 1 та підприємство-конкурент 2, що мають схожі умови господарювання.

11. Разом з тим, високий рівень конкуренції існує між досліджуваним агроформуванням та його основним конкурентом – підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 126 та 145 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів).

12. Проведені розрахунки дають можливість визначити рівень конкурентоспроможності та виявити конкретні недоліки. Зокрема, виявлено недоліки, які ускладнюють забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного господарства: цінова політика є негнучкою; конкурентоспроможність продукції, корпоративний імідж в цілому; незадовільний рівень адаптованості збутових каналів, незадовільний рівень ефективності збутової політики, відсутність досвіду маркетингової діяльності (директор відповідає за маркетингову діяльність).

13. Виявлено, що господарство має конкурентні переваги, разом з тим, основні зусилля необхідно спрямовувати на їх збереження із якісним використанням фактичного фінансового потенціалу. Одночасно, низький рівень конкурентоспроможності господарства створюють його внутрішні чинники: низька ліквідність та оборотність, неповне використання ресурсів тощо.

14. Виявлено, що досліджуваному підприємству доцільно реалізовувати стратегію розвитку для зміцнення своїх позицій на ринку. Звичайно, існує потреба у перегляді збутової, цінової стратегії щодо конкурентів, а також підвищення конкурентоспроможності господарства в цілому.

15. Визначено стратегічний рівень досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери. Процедура оцінки включала загальну оцінку параметрів залежно від рівня важливості критеріїв, рівня стратегічної спрямованості досліджуваного господарства та етапів процесу стратегічного управління. Передбачається, що суб'єкт господарювання має середній стратегічний рівень. Водночас, він формує основні елементи системи стратегічного управління та орієнтований на оптимізацію етапів розробки та

реалізації стратегії. Відповідно, зростають вимоги до директора підприємства щодо підтримання стратегічного рівня на належному рівні.

16. Оскільки недостатній рівень робочої сили є однією з найважливіших проблем менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери, існує очевидна потреба в постійному покращенні якості робочої сили досліджуваного господарства. За сучасних умов у господарстві немає жодного працівника, який не мав би достатніх знань у сфері комерційного менеджменту, менеджменту, навичок продажів та стратегічного планування, а також необхідних умінь і навичок та достатнього досвіду роботи в цій сфері.

17. Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності кадрів досліджуваного господарства запропоновано, щоб кожен працівник не рідше одного разу на п'ять років проходив навчання або стажувався. Проте, цей термін може коригуватися залежно від динаміки технологічних та організаційних змін на підприємстві. Представлено план підвищення якості кадрового забезпечення на 2024-2025 роки.

18. Розраховано, що при впровадженні заходів щодо оптимізації сукупності збірно-транспортних зв'язків витрати господарства будуть зменшені на 1092,09 тис. грн (69,8%). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збірно-транспортної ланки.

19. рекомендовано придбати диспетчерське програмне забезпечення TrackControl WEB, призначене для контролю, оперативного управління, аналізу та систематизації навігаційних і технічних даних, отриманих від бортових радіотерміналів системи «TELETRACK», економічний ефект від упровадження системи операційного контролю TrackControl WEB у підприємстві становить 1440,2 тис. грн, приріст загального рівня рентабельності виробництва – 6,5 %, з терміном окупності у 7,9 міс., що свідчить про досить високу економічну ефективність даної пропозиції.