

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

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

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Семенюта Дмитро Анатолійович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	28
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов конкурентоспроможність аграрного підприємства є показником успішності агропродовольчого бізнесу та безпосередньо впливає на доходи та добробут як власників бізнесу, так і працівників. Тому для сучасних підприємств агропродовольчої галузі постійне підвищення конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю їх довгострокового та успішного існування, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Вагомий доробок у дослідженні питань конкурентоспроможності підприємства здійснено зарубіжними і вітчизняними вченими. До їх числа відносяться: О. Боцецька, А. Виноградарська, О. Гавриш, В. Гайдук, В. Ільїн, ВБ. Погріщук, П. Саблук, О. Федик, І. Яценко та багато інших.

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 кваліфікаційного дослідження є аналіз управління конкурентоспроможністю аграрного суб'єкта господарювання, та на його основі опрацювання певних заходів щодо підвищення рівня його функціонування. Відповідно меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- розглянути теоретичні засади управління конкурентоспроможністю аграрного суб'єкта господарювання;
- виявити особливості управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства за сучасних умов;
- проаналізувати рівень господарювання окремого підприємства;
- рекомендувати низку заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю на рівні окремого підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є методи й механізми управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань на різних етапах роботи застосовувались методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічний; графічний; монографічний; економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою даного дослідження є праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених, законодавство України, періодичні видання, річні звіти, баланс й статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати здійсненого дослідження мають практичну цінність й можуть бути застосовані господарюючими суб'єктами при формуванні шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю за сучасних умов.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства», «Цільовий підхід в управлінні підприємством агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій, 2024 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 39 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 5 таблиць, 3 рисунки та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є необхідною умовою для збереження ринку та поглиблення та розвитку євроінтеграційного процесу. Сучасний етап розвитку агропідприємств характеризується певним відривом товаровиробників від ринку інформації, кредитів, інвестицій та консалтингових послуг.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства завжди була передумовою його успіху, а в епоху глобалізації стала фактором, що визначає його виживання. Незалежно від галузі та виду діяльності, всі підприємства прагнуть досягти конкретних цілей. Головною метою будь-якого бізнесу є досягнення ринкового успіху. Підтвердженням є кращі результати, досягнуті в певних сегментах, значно вищі прибутки та значно більша частка ринку.

Формування та підвищення конкурентоспроможності українського агровиробництва є одним із пріоритетів економічного розвитку країни. Це визначається винятковим значенням аграрних підприємств у забезпеченні сталого розвитку аграрних ринків, здійсненні зовнішньоекономічних зв'язків та створенні продовольчої безпеки України. Лише конкурентоспроможні підприємства можуть виробляти продукти харчування відповідно до вимог міжнародних стандартів і користуватися перевагами міжнародного співробітництва в інвестиціях, кредитах, сертифікації, страхуванні, науково-технічному супроводі сільськогосподарського виробництва та маркетингу.

Ефективність роботи аграрного підприємства залежить від того, наскільки точно керівництво зможе спрогнозувати перспективи розвитку підприємства, оцінити ринок збуту продукції конкурентів, забезпечити конкурентоспроможність продукції, врахувати негативні фактори та оцінити бізнес. Як показує практика, багато вітчизняних компаній 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 аграрних підприємств є складним питанням, яке може мати різні трактування. Загалом конкурентоспроможність аграрного підприємства можна трактувати як його порівняльну перевагу порівняно з іншими аналогічними підприємствами галузі, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях [14, с. 123].

На різних етапах економічного розвитку сутність цього терміна тлумачилася по-різному, і донині існують суперечності щодо вибору чіткого підходу до його визначення. Давайте дослідимо походження конкурентоспроможності компанії та фактори, які її визначають. З точки зору конкуренції, зрозуміло, що конкурентоспроможність є фундаментальною характеристикою будь-якого бізнесу. Вона визначає рівень життєздатності в сучасних умовах і результати таких видів діяльності, як виробництво, організація, збут тощо.

Конкуренція зосереджує увагу керівництва підприємства на таких аспектах, як постійний моніторинг попиту та пропозиції, вартості ресурсів, зниження собівартості виробництва, підвищення якості продукції та послуг, що продаються на ринку, підвищення конкурентоспроможності тощо [12, с. 302].

Отже, «конкурентоспроможність підприємства» – це життєздатність підприємства, результат його виробничо-збутової діяльності за певних динамічних умов.

Тому дослідники розвинули точку зору, згідно з якою конкуренція – це існування на ринку кількох покупців і продавців, а також надання можливості покупцям і продавцям вільно входити на ринок і виходити з нього [23, с. 49].

Поняття конкурентоспроможності вперше було розглянуто в економічній літературі А. Смітом, який визначив три вихідні фактори: землю, капітал і працю. На його думку, це визначає абсолютну перевагу країни в

міжнародній торгівлі. Ці фактори також були дійсними для пояснення сильних сторін окремих компаній [40, с. 270].

Дослідник 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» [10, с. 61].

Науковці переконують, що в умовах розвиненого 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 [15, с. 82; 18, с. 91].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти і продавати продукцію (послуги), привабливішу за ціною і нецінковою 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 [17, с. 101].

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.

Безперечно, конкуренція має місце в найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним із найпопулярніших визначень конкуренції є боротьба за найкращі результати в окремій сфері, аспект конкуренції [20, с. 119].

Особливості функціонування аграрних підприємств (залежність від природно-кліматичних умов, тривалість виробничих процесів, сезонність виробництва, нерухомість виробничих ресурсів тощо) формують специфічні умови для застосування гнучких систем. Здатність застосовувати підходи сценарного планування. Цей метод базується на твердженні, що якщо не

можемо чітко передбачити майбутнє, можливо принаймні розглянути різні варіанти та визначити серед них найбільш ймовірний [23, с. 167].

Ефективна діяльність аграрних підприємств має базуватися на економічних механізмах господарювання, здатних до розширеного відтворення. Одним із елементів цього механізму є диверсифікація. Диверсифікація виробничої діяльності агропідприємств позитивно вплине на продуктивність праці та підвищить рівень їх конкурентоспроможності.

Продукція, яку виробляють українські аграрії, є конкурентоспроможною на аграрному ринку, а її частка у світовому виробництві стратегічно важливих видів продукції з кожним роком зростає. Виходячи з цього, стратегічний розвиток є основою побудови дієвої та ефективної системи управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Тому без сталої конкурентної переваги аграрних підприємств неможливо досягти конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на регіональних і міжнародних ринках, а також розвитку аграрного сектору в цілому [16, с. 171].

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 [17, с. 102].

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

Нині аграрні підприємства з потужним потенціалом не можуть його ефективно реалізувати через численні проблеми, серед яких брак управлінських навичок, уміння топ-менеджерів використовувати зміни зовнішнього середовища, недостатня рентабельність їх діяльності тощо, а сам аграрний комплекс є вразливим і функціонує з недостатньою економічною конкурентоспроможністю аграрного сектора [19, с. 45].

Аналізуючи конкурентоспроможність суб'єктів господарювання,

зазначимо, що економічна теорія виокремила кілька періодів еволюції економічного мислення щодо економічної конкурентоспроможності (додаток Б).

В умовах ринкової економіки конкуренція в аграрному секторі набуває все більшого значення. Однак варто зазначити, що вона має певні характеристики порівняно з іншими секторами економіки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні компоненти конкуренції в аграрному секторі [21, с. 13; 28, с. 183; 34, с. 224]

Від ефективного функціонування українського аграрного комплексу та його галузей залежить розвиток економіки України. Зокрема, конкурентоспроможність є важливим фактором забезпечення сталого

розвитку галузей і суб'єктів господарювання. Нині проблема підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є особливо актуальною [21, с. 13].

Створення парадигми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств має базуватися на пріоритетах, представлених на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні компоненти управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства [38, с. 118]

Особливості конкуренції в аграрному секторі зумовлені низкою специфічних факторів, зокрема 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.

Динамічність конкурентних переваг потребує розробки комплексних заходів та систематичного моніторингу тенденцій розвитку для підтримки та розвитку існуючих конкурентних переваг аграрних підприємств та формування нових конкурентних переваг відповідно до вимог ринку [7; 10, с. 61].

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?» [3, с. 99].

Водночас деякі вчені визначають це поняття як «... розроблену програму дій, спрямовану на адаптацію підприємства до змін або досягнення певної конкурентної позиції на ринку» [9, с. 22; 13].

З іншого боку, вчені аналізують конкурентну стратегію як план дій організації для досягнення успіху в конкуренції на конкретному ринку [40, с. 270]. 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 сукупність управлінських рішень, спрямованих на формування та зміцнення конкурентних позицій компанії у своїй галузі в довгостроковій перспективі.

Тому можна сказати, що підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності вимагає не лише безперервних зусиль, а й виважених і зважених дій стратегічного характеру. Слід зазначити, що

відносність конкурентоспроможності може проявлятися в організаціях, абсолютно неконкурентоспроможних на різних ринках [3, с. 86].

Результати досліджень конкурентоспроможності аграрних підприємств демонструють невизначеність, мінливість та динамічні біфуркації середовища, в якому функціонують підприємства. Між конкурентним потенціалом, ефективністю використання та конкурентним статусом господарюючих суб'єктів існує пряма залежність. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектору можливе лише за умови комплексного підходу до формування стратегії розвитку та діяльності. Конкурентна позиція підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках формується під впливом комплексу факторів, які через свою безпосередню залежність і взаємодію утворюють цілісну систему (рис. 1.3).

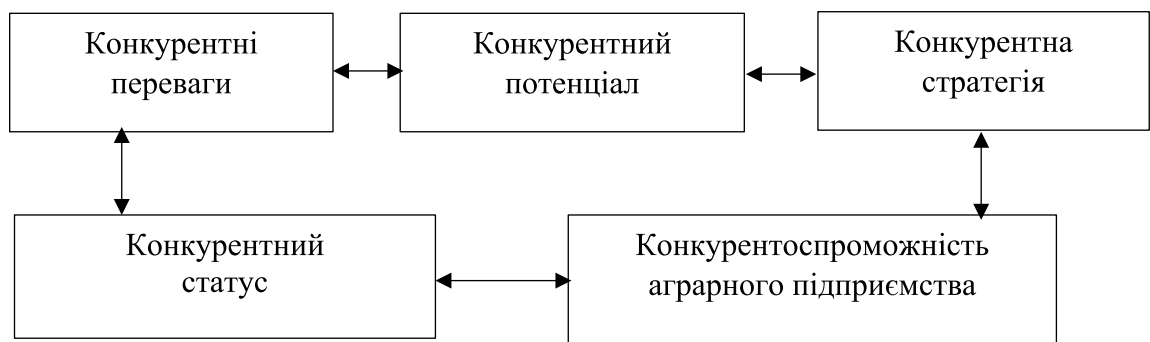


Рис. 1.3. Система формування конкурентоспроможності аграрного підприємства [35, с. 213]

Як показує практика, багато вітчизняних компаній 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.

Очевидно, що конкурентоспроможність аграрного підприємства можна трактувати як його порівняльну перевагу порівняно з іншими аналогічними

підприємствами галузі, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях [5, с. 252].

Сільське господарство нашої країни є однією з найбільш вразливих і ризикованих галузей економіки, важко пристосовується до мінливих ринкових умов і потребує постійної державної підтримки. Низька адаптивність сільського господарства до європейських вимог знижує темпи економічного розвитку галузі та створює труднощі для поглиблення інтеграційних процесів.

У багатьох випадках основною причиною цього є низький технологічний рівень сільгоспвиробників. Це пов'язано з відсутністю технічної допомоги та інших видів ресурсів, недосконалістю фінансово-кредитних механізмів забезпечення обіговими коштами. Крім того, наявні проблеми в аграрному секторі негативно впливають на відмінності в аграрному секторі.

Отже, розвиток економіки України залежить від вирішення широкого кола взаємозалежних техніко-економічних, організаційних і соціальних проблем, серед яких можна виділити проблему оцінки та формування конкурентоспроможності українських аграрних підприємств, зростання галузей економіки країни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Конкурентоспроможність аграрного підприємства є однією з домінуючих складових, оскільки це впливає на ефективність адаптації до характеристик суб'єкта господарювання.

Дослідимо функціонування товариства з обмеженою відповідальністю, що знаходиться у Полтавському районі. Природно-економічні умови розташування досліджуваного підприємства стали в свій час визначальним фактором при виборі виробничого напрямку. Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу.

Підприємство самостійно визначає перспективи свого розвитку, планує та здійснює свою діяльність відповідно до попиту на свою продукцію, послуги та необхідності забезпечення виробничого й соціального розвитку підприємства та збільшення його доходів.

Організаційна структура знаходить своє відображення в структурі управління організацією. Щодо відповідності структури управління соціальним і культурним умовам, в підприємстві створено соціальну сферу, яку контролює спеціаліст з охорони праці і соціальних питань.

На основі встановленої організаційної структури ієрархія управління агропідприємства складається з двох рівнів (додаток В). За такої структури всі виробничі відділи, очолювані окремими керівниками, підпорядковані безпосередньо заступнику директора агропідприємства, який відповідає за їх роботу.

З іншого боку, директор зосереджується на більш широких питаннях, що стосуються досліджуваного підприємства, таких як стратегічне управління та

встановлення відносин із зовнішніми структурами, що представляють як місцеві, так і регіональні інтереси.

Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх зобов'язань. Основною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції і на основі цього отримання прибутку шляхом виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також інших видів господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення. при постійному збільшенні виробництва.

Земельні ресурси є важливим чинником для сільського господарства та інших галузей економіки. Важливо забезпечити ефективне використання землі, щоб вона задовольняла потреби людей у продуктах харчування та інших корисних ресурсах. Структура землі визначає, які види рослин можуть бути вирощені на певних ділянках, а також впливає на урожайність та прибутковість сільського господарства.

Зрозуміло, що досягнення сталого розвитку сільського господарства може бути досягнуто через оптимальне використання землі і розвиток сучасних технологій в галузі сільського господарства. Для оцінки забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2021–2023 рр., га

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200,0	3306,0	3306,0	+106,0	103,3
в т. ч. рілля	3181,0	3287,0	3287,0	+106,0	103,3
пасовища	4,0	4,0	4,0	0,0	100,0
багаторічні насадження	15,0	15,0	15,0	0,0	100,0

Розрахунки даних табл. 2.1 переконує, що вся територія

землекористування підприємства є особистою власністю. У порівнянні 2023 р. з 2021 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106,0 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15,0 га та 4,0 га відповідно.

За сучасних умов конкуренції та швидкого технологічного прогресу ефективне управління персоналом є особливо важливим. Знання та вміння працівників стали основним джерелом довгострокового розвитку та процвітання підприємства.

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2021–2023 рр., осіб**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	227	230	230	+3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	200	200	+2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	110	110	11	111,1

Згідно з даними, наведеними в табл. 2.2, у 2023 р. порівняно з 2021 р. відбулося помітне збільшення середньорічної чисельності працівників на 3 адміністративні одиниці (1,3 %). Загалом кількість зайнятих працівників у сільськогосподарському виробництві зросла на 2 особи (1,0 %) протягом періоду дослідження.

Таке збільшення пов'язано зі збільшенням працівників у тваринництві, де суттєво збільшилось на 11 осіб (що відповідає 11,1 %), а в рослинництві – зменшилось на 9 осіб (що відповідає 9,1 %).

Створення та підтримання конкурентних переваг національної економіки та підприємств в основному досягається за умов ефективного формування та ефективного використання талантів. Практика діяльності

підприємства довела, що застосовуючи ефективні принципи та методи залучення та використання людського капіталу, можна отримати належну віддачу від використання людського капіталу, підвищити прибутковість підприємств, отримати певний соціально-економічний ефект.

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, – це засоби виробництва підприємства. Основною ознакою оборотних коштів підприємства є специфіка перенесення вартості на продукцію.

Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2021–2023 рр., тис. грн

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Будинки, споруди та пристрої	11530,0	10736,0	13957,0	+2427,0	121,0
Машини та обладнання	7074,0	10212,0	12050,0	+4976,0	170,3
Транспортні засоби	979,0	2673,0	3181,0	+2202,0	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670,0	775,0	963,0	+293,0	143,7
Разом	20224,0	24396,0	30151,0	+9927,0	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	6,6	8,2	+1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	102,0	118,6	+43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,59	0,45	+0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	+0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	232,5	217,7	+115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	6	5,5	+2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.3, свідчать про підвищення основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2023 р. щодо 2021 р. покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, що свідчать про підвищення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається збільшення забезпечення основних фондів оборотними та фондомісткістю на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондівіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів протягом останніх років.

Процес виробництва на підприємстві дійсно полягає в взаємодії різних факторів, таких як люди, засоби праці та предмети праці. Персонал використовує наявні ресурси для створення продукції, яка має цінність для суспільства. Важливо забезпечити гідні умови для працівників і забезпечити високу якість виробництва.

Ефективне управління агровиробництвом дійсно має велике значення для отримання прибутків та зниження собівартості продукції. Раціональне використання коштів, ресурсів і застосування нових технологій допомагає підприємству оптимізувати процеси виробництва, підвищувати продуктивність і якість продукції, а також знижувати витрати. Це, в свою чергу, сприяє зростанню прибутку підприємства і позитивно впливає на конкурентоспроможність на ринку.

Спеціалізація господарства може бути визначена не лише за структурою грошових надходжень і реалізації товарів, але й за іншими показниками, такими як загальна структура виробництва, витрати на виробництво, оплата праці та основні фонди. У сільському господарстві, яке виробляє значну

частину неринкової продукції, ці додаткові показники можуть бути особливо важливими для визначення спеціалізації та ефективності господарства.

Основною є галузь, яка займає найбільшу частку товарної продукції (додаток Д).

Аналізуючи дані додатку Д, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,25 – це середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Отже, аграрне підприємство зосереджується на покращенні своїх економічних показників та зміцненні своїх позицій у конкурентному середовищі. Той факт, що ключові економічні показники зросли у 2023 р. порівняно з 2021 р., свідчить про продовження зростання та підтверджує позитивні фінансові результати.

Проаналізовано, що за сучасних умов керівнику, менеджерам аграрного підприємства необхідно знайти або сформувані нові підходи до діагностики систем управління з метою розробки дієвих та результативних управлінських рішень, спрямованих на усунення існуючих проблем, вдало використовувати можливості зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства у контексті розвитку та формування перспективи.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні необхідним є розвиток конкурентних відносин у всій сфері агровиробництва та забезпечення конкурентоспроможності підприємства як структурних підрозділів через ряд об'єктивних факторів. Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається інтенсивним проявом ресурсного потенціалу, спрямованістю та диверсифікацією

виробництва, частотою та ефективністю використання новітніх технологій, організацією, управлінням та обсягом реалізації продукції.

Безумовно, головною метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення умов для успішного функціонування сільськогосподарського виробництва в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, які забезпечать майбутнє зростання. При цьому суб'єктом управління є керівник, який бере участь у розробці та реалізації управлінських рішень у сфері формування підприємства та забезпечення конкурентоспроможності, а суб'єктом – процес формування та розвитку конкурентоспроможності агроформування.

Управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкту є головним пріоритетом в менеджменті підприємства, оскільки це визначає здатність аграрного підприємства існувати на ринку. На цій підставі можна стверджувати, що цей процес передбачає суттєве виконання загальновідомих функцій управління.

Як наслідок, аналіз ефективності господарської діяльності та виявлення тенденцій зміни дає змогу оцінити перспективи формування конкурентних переваг суб'єкта підприємницької діяльності та виявити проблеми, які цьому перешкоджають. Тому управління конкурентоспроможністю в аграрному підприємстві розглядається як процес реалізації певного комплексу управлінських функцій: цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності, пов'язаної з формуванням конкурентної переваги та забезпеченням життєздатності підприємства.

Очевидно, що метою управління конкурентоспроможністю агровиробництва є забезпечення його життєздатності та сталого функціонування в умовах економічних, політичних, соціальних та інших змін зовнішнього середовища.

Розглядаючи часовий інтервал досягнення цілей підприємства, рекомендується розглядати управління конкурентоспроможністю в розрізі операційного (формування конкурентоспроможності продукції), тактичного

(забезпечення належного фінансово-економічного стану) та стратегічного (створення інвестиційної та інноваційної привабливості) рівнів.

Отже, метою управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності економічної конкуренції. Тому цілями управління конкурентоспроможністю є не тільки продукція, а й фінанси, виробництво, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, технології та технологічна безпека, організаційно-управлінська структура господарства.

На даний момент будемо оцінювати конкурентоспроможність аграрного підприємства шляхом визначення конкурентної переваги, досягнутої за допомогою конкурентного аналізу. Конкурентний аналіз виконується в три етапи:

1. Моніторинг факторів конкурентного середовища та оцінка ринкової привабливості.
2. Дослідження конкурентів.
3. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства та визначення конкурентних переваг.

Сучасна економічна ситуація акцентує увагу на необхідності інвестування у виробництво та реалізацію найперспективніших видів аграрної продукції, а припинення фінансування означає відсутність у підприємства перспектив отримання достатньо високого прибутку в майбутньому. Це може означати, що певний вид продукції стає менш конкурентоспроможним.

Бали за шкалою експертної оцінки, яка включає частку ринку, обсяг продажів, балансовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, рівень собівартості, товарообіг, продуктивність праці, ресурсовіддачу, співвідношення власних і позикових коштів тощо. Визначається за кожним кількісним показником. Якісні показники також оцінюють експерти (керівництво агроформування). Якісними показниками є широта асортименту, адаптивність каналів збуту, додаткові послуги, якість обслуговування, упаковка, рівень обслуговування, корпоративний імідж.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони, визначимо конкурентну перевагу аграрного підприємства. Є три основні конкурентні переваги: функціональні; організаційні; ті, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем.

Серед сильних сторін досліджуваної організації: досвід маркетингової діяльності; організаційна структура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингових служб з іншими структурними підрозділами; функціональні переваги також включають показники маркетингової діяльності та функціональності, тобто знання споживачів, їхніх запитів і переваг у розділі цільового ринку (сегменту); конкурентоспроможність продукції, ефективна дистрибуція, ефективна збутова політика, гнучка цінова політика, ефективна комунікаційна політика.

Зрозуміло, що якщо як макросередовище (політична, організаційна, економічна структура, соціальний організм), так і фактори безпосереднього мікросередовища формують оптимальний інтерактивний зв'язок, можна отримати переваги, засновані на взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Середовище (споживачі, постачальники, маркетингові посередники, усі види контактів з аудиторією тощо).

Обчислити відносний рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства, щоб визначити її рівень конкурентоспроможності порівняно з конкурентами за формулою:

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

де ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності підприємства;

$\sum \delta$ – сума зважених оцінок за усіма показникам еталонного підприємства;

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

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

При аналізі отриманих результатів запропонована шкала оцінки в залежності від значень показників:

- 0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;
- 26-50 % – середній рівень конкурентоспроможності;
- вище 51% – високий рівень конкурентоспроможності

Сьогодні важливим показником оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств є фінансові результати діяльності. Існуючі методи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють охарактеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Однак, як зазначають дослідники, єдиного стандарту оцінювання чи єдиної методології не існує. Тому оцінка існуючого рівня необхідна для розробки заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Для управління конкурентоспроможністю доцільно вимірювати цей рівень за допомогою кількісних параметрів, що відображають вплив ключових факторів. Як показує практика, проведення такої оцінки пов'язане з певними труднощами, зокрема суб'єктивний характер оцінки, кожен суб'єкт має власний погляд на характеристики підприємства, що використовуються для встановлення конкурентоспроможності.

На першому етапі цього аналізу вибирається базовий господарюючий суб'єкт. У цьому випадку мова йде про визначення головних конкурентів і їх вилучення. Конкурентна фірма 1 і конкурентна фірма 2 також займаються виробництвом і продажем сільськогосподарської продукції.

У додатку Е представлені дані, необхідні для виконання аналізу, описаних вище.

Аналізуючи дані додатку Е та обчислюючи відносні рівні конкурентоспроможності, можна зробити відповідні висновки. Таким чином, між базовим господарством та підприємством-конкурентом 2 спостерігається високий рівень конкуренції, сума їх оцінок становить 114 та 145 балів відповідно (максимально можлива оцінка – 170 балів).

Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності агроформування, з основними конкурентами дозволяє не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а й виявити основні недоліки. Водночас, у процесі проведення конкурентного аналізу виявлено основні недоліки, які перешкоджають ефективній діяльності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Перш за все, це пов'язано з відсутністю досвіду маркетингової діяльності. Далі слідує низька адаптивність каналів збуту, ефективність збутової політики, низька гнучкість цінової політики, конкурентоспроможність продукції та загальний імідж суб'єкта господарювання.

Загальна зважена оцінка підприємства-конкуренту 1 становить лише 70 балів. Низький рівень частки ринку, рентабельності виробництва та загального іміджу аграрного підприємства можна пояснити організаційною структурою управління маркетингом і загальною наявністю відділу маркетингу та неврахуванням маркетингової інформації в процесі управління. Вибір ефективної стратегії розвитку та врахування основних недоліків, виявлених під час аналізу, забезпечить цьому господарству конкурентну позицію в найближчому майбутньому.

Аграрні 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 сили конкурента показує, де він слабкий, а не те, де він, ймовірно, атакує.

Таким чином, базове підприємство посідає друге місце серед відібраних господарств. Господарюючий суб'єкт поступається конкуренту 2 за якістю та іміджем продукції, виробничими потужностями, збутом продукції (включаючи використання маркетингових інструментів), фінансовими ресурсами. Згідно з дослідженнями, еталонне підприємство поступається конкуренту 2 за здатністю конкурувати за ціною продукції.

Виявлено, що чинниками, які визначають здатність аграрного підприємства конкурувати, є його частка ринку, ресурси, доступ до каналів збуту, якість продукції, якість надання послуг тощо.

Конкурентний аналіз – це важливий процес, який допомагає аграрному підприємству зрозуміти своїх конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, стратегії та позиції на ринку. Ця інформація може бути використана для розробки власної конкурентної стратегії, прийняття кращих маркетингових рішень та збільшення частки ринку. Отже, проаналізувавши діяльність господарства, можна запропонувати наступні організаційно-економічні заходи щодо забезпечення та підвищення конкурентоспроможності:

1) обов'язкове застосування алгоритмів у процесі адаптації до динамічних умов управління бізнесом формує систему управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

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

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

4) підтримання політики відкритого спілкування зі співробітниками, партнерами, споживачами та постачальниками.

Таким чином, що досліджуване аграрне підприємство має умови для успішної конкуренції на сільськогосподарському ринку. Зрозуміло, що управління забезпеченням конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва є складною системою, спрямованою на пошук стратегії розвитку для збільшення можливостей, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку в економічній ситуації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Зрозуміло, що не існує універсального рецепту підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Найефективніші напрямки визначаються в залежності від специфіки виробництва, розміру підприємства, його фінансових можливостей та ринкових умов. Для того, щоб розробити дієву стратегію підвищення конкурентоспроможності, необхідно провести комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Підвищення конкурентоспроможності підприємства є неперервним процесом, який вимагає постійних зусиль з боку керівництва та всіх співробітників. Підвищення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери має особливе значення в сучасних умовах, коли глобалізація та зростання конкуренції ставлять нові виклики перед вітчизняними виробниками

Сучасний етап розвитку агровиробництва вимагає невідкладного вирішення складних ключових завдань, серед яких проблема подолання наслідків повномасштабного вторгнення та водночас підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. На сучасному етапі функціонування агропідприємств недостатньо приймати поточні управлінські рішення щодо окремих аспектів господарської діяльності, тому необхідно шукати шляхи стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі та забезпечувати економічне зростання. Водночас, конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних умовах є однією з найважливіших категорій, яка характеризується ефективністю та здатністю адаптуватися до динамічних умов бізнес-середовища. Актуальним є досліджуване управління подальшою розробкою оптимальних систем дій для зміцнення позицій сільського господарства та досягнення конкурентних переваг.

Дослідження, проведене в розділі 2 кваліфікаційної роботи, показало, що стратегія має бути спрямована на зміцнення позицій на ринку. Тому

необхідно переглянути стратегії розвитку досліджуваного підприємства, щоб посилити конкурентоспроможність.

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

Оцінка стратегічного рівня суб'єктів господарювання необхідна для визначення рівня розвитку та подальшого вдосконалення системи стратегічного управління та підвищення рівня конкурентоспроможності економіки, що досліджується.

Запропонований методичний підхід до оцінки стратегічного рівня (елементів і процесів) розвитку підприємства порівняно з іншими характеризується впорядкованим відбором критеріїв. Це пояснюється тим, що набори формуються не випадковим чином, а відповідно до чітко визначених символів (елементів і кроків). Це частина процесу стратегічного управління. За допомогою компонентного підходу стратегічне управління розглядається як система окремих компонентів, що перебувають у складних зв'язках: стратегія, структура управління та організаційна культура. Процесний підхід до стратегічного управління передбачає трактування його як різновиду процесу формування та реалізації стратегії, що включає визначення завдань і цілей агроформування, екологічну діагностику, вибір стратегії, реалізацію та стратегічний контроль реалізації.

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

Вибір стратегії підприємства агропродовольчої сфери:

- 1) стратегія господарства розробляється топ-менеджментом;

- 2) сформована стратегія досить гнучка і може швидко адаптуватися до змін;
- 3) є чітко визначена загальна стратегія господарства;
- 4) загальні стратегії визначені для окремих ринків і функціональних сфер.

Визначення місії та цілей аграрного підприємства:

- формулювання місії господарства відображає загальну мету ;
- у господарстві створена система довгострокових, середньострокових і короткострокових цілей розвитку;
- сформовані цілі відповідають місії господарства;
- сформовані цілі точні відповідно до виявлених тенденцій зміни бізнес-середовища;
- при постановці цілей враховуються основні принципи їх складання.

Діагностика середовища аграрного підприємства:

- рівень знань і обсяг доступної інформації про національні економічні та ринкові умови, достатні для розробки стратегій;
- в діагностиці внутрішнього потенціалу та середовища підприємства беруть участь висококваліфіковані фахівці;
- результати аналізу дають об'єктивну оцінку поточного стану господарства;
- проведено прогнозування тенденцій у бізнес-середовищі.

Реалізація стратегії розвитку аграрного підприємства передбачає:

- 1) розроблений тип стратегії втілюється в системі планових документів;
- 2) господарство відповідає за виконання стратегічних дій, а також порядок і терміни виконання окремих планових завдань;
- 3) існуюча організаційна структура управління забезпечує реалізацію розробленої стратегії;
- 4) організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії.

Контроль за реалізацією бізнес-стратегії визначає:

- стратегічний контроль для оцінки досягнення цілей;
- аналіз негативних тенденцій та виявлення відповідних заходів за результатами виявлення.

Процедура оцінювання може бути подібною до описаної вище, забезпечуючи покроково загальну оцінку рівня важливості критеріїв, рівня стратегічної спрямованості агроформування та його параметрів за заданим переліком за стадіями процесу стратегічного управління.

Підсумовуючи висновки, слід зазначити, що для довгострокової ефективної реалізації сьогоднішніх стратегій економічного розвитку важливо не лише орієнтуватися на ринкові зміни, а й орієнтуватися на внутрішнє середовище, існуючі резерви. Саме поєднання цих двох компонентів дозволяє спрогнозувати очікуваний результат для суб'єкта господарювання.

Тому резерви підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з напрямком діяльності керівництва підприємства, а для керівників сільського господарства та спеціалістів важливим є розгорнутий зміст масштабів, форми дій. Контроль і використання найважливіших внутрішніх і зовнішніх факторів ефективності на різних рівнях управління діяльністю досліджуваного підприємства.

Розглянемо можливі напрями підвищення конкурентоспроможності досліджуваного аграрного підприємства за сучасних умов за допомогою даних додатку Ж. Зокрема, можливості диверсифікації сільськогосподарського виробництва досягаються шляхом реалізації таких цілей: раціональне використання природних ресурсів; зростання доходів і виробництва; зведення до мінімуму ризик повної втрати врожаю; збільшення рентабельності за рахунок продажу різноманітних видів продукції.

Ситуація, яка склалася в країні з 2022 року, показала, що вирощування монокультур в господарстві створило проблеми для реалізації цих культур. Тому що ці культури були і є домінуючими на національному ринку.

Щодо товарної стратегії формування сільськогосподарської продукції, то можна переглянути асортимент продукції та обрати таку стратегію диференціації продукції, товарів і послуг, яка забезпечує значну конкурентоспроможність та формування високого попиту. З метою оптимізації асортименту сільськогосподарської продукції господарства в рамках стратегії забезпечення ми запропонували проєкт з вирощування обліпихи як нішевої культури, що дасть змогу отримати синергетичні ефекти для досліджуваного агроформування.

В Україні обліпиха все ще вважається нішевою культурою і поки що вирощується небагатьма агровиробниками, тому вихід на цей ринок не обтяжений високим рівнем конкуренції. Тим не менш, попит на саджанці та плоди обліпихи поступово зростає. Виробнича потужність вітчизняного плодово-ягідного ринку є досить високою, враховуючи недоброякісне споживання та фізіологічну норму на душу населення 82 кг на рік.

Проте через потенціал плодово-ягідної продукції ринок збуту обмежений. Оптово-роздрібний ринок, що повільно розвивається, вважається найефективнішою системою збуту плодово-ягідної продукції в Україні.

Для організації вирощування обліпихи планується вирощувати ягоди на площі 10 га та реалізувати зібраний урожай у свіжому та замороженому вигляді. Оскільки обліпиха починає плодоносити на третій-четвертий рік життя, ми пропонуємо висаджувати дворічні саджанці, які вже на другий рік дадуть перші товарні плоди. Зібрані плоди можна заморожувати, а потім збирати безпосередньо з гілок, зменшуючи втрати врожаю. Так само обліпиху на гілках можна довше зберігати і транспортувати на великі відстані без пошкоджень. Плянтації обліпихи плодоносять в середньому 25 років.

Розглянемо комплексну систему захисту насаджень обліпихи з використанням даних додатку 3.

Зокрема, для реалізації проєкту з вирощування обліпихи в агрогосподарстві рекомендовано виділити 10,0 га землі та закупити 70,0 тис. шт. садивних матеріалів, які є високоврожайними, плодоносними та

стійкими до хвороб і шкідників, які підходять для несприятливих погодних умов.

Догляд за плодоносною плантацією обліпихи разом зі збором врожаю коштує агроформуванню близько 1,179 млн грн (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозовані витрати на вирощування обліпихи в підприємстві, 2025-2029 рр.

Етапи	Показники	Орієнтовні витрат, тис. грн
Передпосадкова підготовка ґрунту для посадки і вирощування обліпихи	Оплата праці	16,20
	Нарахування на оплату праці	6,00
	Всього оплата праці із нарахуванням	22,20
	Пально-мастильні матеріали	121,10
	Органічні добрива	740,00
	Мінеральні добрива	50,40
	Гербіциди	6,90
	Разом витрат	940,60
Формування насаджень обліпихи на площі 10 га	Оплата праці	76,20
	Нарахування на оплату праці	28,20
	Всього оплата праці із нарахуванням	104,40
	Садивний матеріал	3340,00
	Пально-мастильні матеріали	71,40
	Разом витрат	3515,80
Догляд за насадженнями обліпихи у 1-ий рік вегетації	Оплата праці	49,40
	Нарахування на оплату праці	18,30
	Всього оплата праці із нарахуванням	67,70
	Отрутохімікати	5,10
	Пально-мастильні матеріали	65,10
	Разом витрат	137,90
Догляд за насадженнями обліпихи у 2-ий рік вегетації	Оплата праці	40,70
	Нарахування на оплату праці	12,20
	Всього оплата праці із нарахуванням	52,90
	Отрутохімікати	2,60
	Пально-мастильні матеріали	26,30
	Разом витрат	81,80
Догляд за плодоносними насадженнями обліпихи	Оплата праці	813,10
	Нарахування на оплату праці	300,90
	Всього оплата праці із нарахуванням	1114,00
	Пально-мастильні матеріали	53,40
	Мінеральні добрива	12,40
	Разом витрат	1179,80
	Всього витрат	5855,90

Найсмачніші сорти, які зазвичай продаються в закладах громадського харчування та оздоровчих закладах, це Ароматна, Августинка, Ботанічна, Гібридний перець, Воробйовська, Фінська.

Отже, капітальні інвестиції для створення 10,0 га насаджень для реалізації проекту з вирощування обліпихи очікуються в сумі 5,86 млн. грн.

В якості першого кроку запропоновано передпосадкову підготовку ґрунту для посадки та вирощування обліпихи. При цьому, орієнтовна вартість для площі 10,0 га становитиме 940,6 тис. грн. При цьому найбільші витрати припадають на другий етап, а саме формування насаджень обліпихи на площі 10,0 га (включаючи вартість саджанців).

Зокрема, розрахунок ефективності проекту з виробництва плодів обліпихи, який займає площу 10,0 га і має загальний обсяг виробництва 800,0 ц, довів його швидку окупність інвестицій та доцільність впровадження (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозована економічна ефективність виробництва ягід обліпихи в підприємстві, 2025-2027 рр.

Роки	Показники	Вартість
1-ий рік плодоношення	Виробничі витрати на 10,0 га насаджень, тис. грн	5855,90
	Виробничі витрати на 1,0 га насаджень, тис. грн	585,6
	Урожайність з 1 га, ц	80,0
	Виробнича собівартість 1 ц ягід, тис. грн	7,4
	Комерційна собівартість 1 ц ягід, тис. грн	7,5
	Комерційна собівартість 1 га ягід, тис. грн	0,6
	Реалізаційна ціна 1 ц ягід, тис. грн	16,0
	Чистий дохід з 1 га, тис. грн	1280,0
	Чистий прибуток з 1 га, тис. грн	692,30
	Рівень рентабельності, %	117,80
	Строк окупності інвестицій в основний капітал, років	0,7
2-ий рік плодоношення	Виробничі витрати на 10,0 га насаджень, тис. грн	1180,20
	Виробничі витрати на 1,0 га насаджень, тис. грн	118,00
	Врожайність з 1 га, ц	80,00
	Виробнича собівартість 1 ц ягід, тис. грн	1,50
	Комерційна собівартість 1 ц ягід, тис. грн	1,50
	Комерційна собівартість 1 га ягід, тис. грн	120,40
	Реалізаційна ціна 1 ц ягід, тис. грн	16,0
	Чистий дохід з 1 га, тис. грн	1280,00
	Чистий прибуток з 1 га, тис. грн	1162,00
	Рівень рентабельності, %	984,6

За розрахунками можна сказати, що при реалізації пропозиції з вирощування обліпихи можна отримати достатньо високий рівень чистого прибутку 1162,0 тис. грн з 1 га насаджень та гарантувати рентабельність на рівні 984,6 %. Крім того, термін окупності основного капіталу в середньому становить до одного року. Термін окупності може варіюватися у зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку, недотриманням технологій вирощування обліпихи, недостатньою кваліфікацією персоналу тощо.

При цьому варто підкреслити, що хоча в розрахунку на основну кінцеву продукцію вибираються свіжі ягоди, грошова виручка буде більшою, якщо реалізовувати всі можливі види продукції з обліпихи.

Водночас серед можливостей цієї пропозиції варто відзначити відсутність значної кількості конкурентів на ринку Полтавської області, якість продукції, прибуткові місця її вирощування та місця реалізації. З вигідною ціновою політикою.

Основними перспективними закордонними ринками збуту є Італія, Франція, Швеція, Німеччина та Канада, куди імпортується велика кількість ягід.

Покупцями можуть бути оптовики, пекарні, виробники кондитерських виробів, супермаркети, ресторани, підприємства з виробництва йогуртів, джемів, сиропів чи соків, натуральної косметики та ліків. Продукція може поставлятися свіжою або замороженою. Окрім фруктів, продають також кору дерев, листя, саджанці рослин.

Крім свіжої обліпихи, можливо продати таку продукцію, як заморожена та сушена обліпиха, сиропи, джеми, соки, обліпихова олія. Слід сказати, що обліпиха корисна не тільки своїми ягодами, але і листям. Її можна сушити і додавати в трав'яні чаї або продавати як самостійний продукт і розфасувати в пакетики.

Пов'язана із розрахованою пропозицією вирощування обліпихи є ідея щодо облаштування вуликів біля насаджень обліпихи. По-перше, підприємство вже займається виробництвом меду та продуктів бджільництва.

По-друге, можна продавати смачні та корисні продукти з меду та обліпихи. сироп з обліпихи з медом; настоянка обліпихи з медом; мед з сушеними ягодами обліпихи.

Наступними кроком збільшення рентабельності від вирощування та реалізації обліпихи є створення власного інтернет-магазину, оскільки знайти цілющі продукти, такі як обліпиха, на ринку нелегко, споживачі намагаються купувати їх в Інтернеті. Повідомити потенційних покупців про цілющі властивості обліпихи і корисності продукту можна. Також не зайвим буде організувати регулярні акції для клієнтів і створити систему накопичувальних знижок для простих споживачів.

Таким чином, доведено, що конкурентоспроможність аграрного підприємства є показником успішності агропродовольчого бізнесу та безпосередньо впливає на доходи та добробут як власників бізнесу, так і працівників. Тому для сучасних підприємств агропродовольчої галузі постійне підвищення конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю їх довгострокового та успішного існування. Показники конкурентоспроможності підприємства повинні включати різноманітні фактори, головним чином організаційні, виробничі, маркетингові, економічні, технологічні, ринкові тощо.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що сучасний етап розвитку агропідприємств характеризується певним відривом товаровиробників від ринку інформації, кредитів, інвестицій та консалтингових послуг, відповідно, зниженням їх конкурентоспроможності.

2. Розраховано, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 75,3 % (основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої). Господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

3. За 2021-2023 рр. зниження чистого доходу від реалізації складає 16,8 %, у тому числі внаслідок зниження чистого прибутку на 19,2 %. За 2021–2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знизився і становить 277734,0 тис. грн у 2023 р.

4. Чистий прибуток за 2021-2023 рр. знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Водночас, рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

5. Розрахунки відносного рівня конкурентоспроможності вказують на високий рівень конкуренції, що спостерігається між досліджуваним господарством та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 114 та 145 балів відповідно (мах – 170 балів). Порівняння показників, що характеризують ефективність підприємства, з його основними конкурентами дозволяє не тільки визначити рівень його конкурентоспроможності, а й виявити основні недоліки.

6. Доведено, що суб'єкт господарювання посідає друге місце серед обраних господарств району, внаслідок якості та іміджу продукції, виробничих потужностей, збуту продукції (в тому числі за допомогою маркетингових інструментів), фінансових ресурсів.

7. Розглянуто можливі напрями підвищення конкурентоспроможності досліджуваного аграрного підприємства. Зокрема, з'ясовано, що можливості диверсифікації агровиробництва досягаються шляхом реалізації таких цілей: раціональне використання природних ресурсів; зростання доходів і виробництва; зведення до мінімуму ризик повної втрати врожаю; збільшення рентабельності за рахунок продажу різноманітних видів продукції.

8. З метою підвищення конкурентоспроможності господарства в рамках стратегії розвитку запропоновано вирощування обліпихи як нішевої культури, що дасть змогу отримати синергетичні ефекти для досліджуваного агроформування.

9. Для реалізації пропозиції з вирощування обліпихи в агрогосподарстві рекомендовано виділити 10,0 га землі та закупити 70,0 тис. шт. садивних матеріалів, які є високоврожайними, плодоносними та стійкими до хвороб і шкідників, які підходять для несприятливих погодних умов. Догляд за плодоносною плантацією обліпихи разом зі збором врожаю коштує агроформуванню близько 1,179 млн грн.

10. У результаті проведених розрахунків можна стверджувати, що при вирощуванні обліпихи на другий рік повноцінного плодоношення є можливість отримати достатньо високий рівень чистого прибутку – 1162,0 тис. грн на 1 га і забезпечити рентабельність на рівні 984,7 %. До того ж, строк окупності інвестицій в основний капітал може складати в середньому до одного року.