

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «**Менеджмент конкурентоспроможності аграрного підприємства у
сучасному бізнес-середовищі**»

Виконав: здобувач вищої освіти
освітньо-професійна програма
Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр
заочної форми навчання
Лебідь Оксана Василівна
Керівник: Федірець Олег Володимирович
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сучасні тенденції менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства	8
1.2. Методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства	14
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	24
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.3. Визначення конкурентного середовища підприємства та виявлення конкурентних переваг	35
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Застосування стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства	43
3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства	47
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз функцій менеджменту конкурентоспроможності показав, що сучасні аграрні підприємства повинні використовувати системне управління стратегією конкурентоспроможності як один із основних механізмів забезпечення життєдіяльності. Його суть полягає в розробці стратегій і довгострокових програм дій для досягнення цілей і вирішення завдань з використанням обмеженої кількості ресурсів у конкретній ринковій ситуації для підтримки або підвищення конкурентоспроможності, що зумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Теоретико-прикладним аспектам дослідження конкуренції, конкурентоспроможності суб'єктів господарювання приділяли як українські, так і західні науковці. Зокрема, відзначимо праці: В. Андрійчука, Ц. Бая, Л. Балабанової, О. Виноградової, Л. Євчук, А. Кухарук, М. Портера, Д. Рікардо, П. Саблука, А. Сміта, А. Томпсона, В. Чабана, Е. Цибульської, І. Яценка та інших.

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

Мета і завдання дослідження. Основною метою написання магістерської роботи є оцінка та вдосконалення менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Відповідно до цієї мети, планується виконати такі завдання:

- виявити сучасні тенденції та проблеми менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- оцінити методичні підходи щодо оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- визначити умови та результати господарювання досліджуваного

аграрного підприємства;

- оцінити конкурентні переваги господарюючого суб'єкта;
- сформувані пріоритетні вектори впровадження стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Предметом дослідження стали методи та механізми менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані спеціалізовані методи та прийоми, зокрема: графічний, абстрактно-логічний, монографічний, економіко-статистичний, а також економіко-математичні методи тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в аналізі особливостей менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства. Вона визначається сформульованими завданнями цього дослідження і має наступні аспекти:

набули подальшого розвитку:

- пропозиції щодо зміцнення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічних заходів, спрямованих на модернізацію виробничих процесів, впровадження інновацій, оптимізацію управління та підвищення якості продукції.

Інформаційною основою є законодавство України, наукові дослідження, експертні оцінки, періодичні видання, річні звіти, а також баланс і статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств.

Практична значущість отриманих результатів. Результати цього дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані аграрними

підприємствами для пошуку шляхів покращення управління їх конкурентоспроможністю.

Апробація результатів дослідження. Основні результати даного дослідження за темою магістерської дипломної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Перспективи формування конкурентних переваг підприємств аграрного сектору за сучасних умов динамічного бізнес-середовища», «Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства за сучасних умов бізнес-середовища», «Підвищення конкурентоспроможності як інструмент досягнення стратегічних цілей аграрного підприємства» у збірниках науково-практичних конференцій, 2024 р.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 65 сторінках основного тексту й складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань. Робота містить 9 таблиць, 6 рисунків та 15 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасні тенденції менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства

Конкурентоспроможність аграрних підприємств є однією з основних категорій ринкової економіки. Він характеризується здатністю організації адаптуватися до конкурентного середовища та виявляти нові умови та їх наслідки. Точніше, ці характеристики виражаються як комплексна оцінка стану підприємства або його потенціалу збереження.

Вітчизняні підприємства не завжди можуть успішно конкурувати та отримувати переваги, тому що їм часто не вистачає необхідних ресурсів для швидкої адаптації до мінливих ринкових умов. Причина в тому, що на сьогодні немає сучасних систем управління, які б дозволяли оперативно реагувати на зміни, що відбуваються як всередині організації, так і поза нею.

Ідея конкурентоспроможності аграрного бізнесу є складною темою, яку можна трактувати по-різному. Спроможність гарантувати стале зростання та прибутковість в умовах ринкової конкуренції – це те, що робить сільськогосподарський бізнес конкурентоспроможним [2, с. 18].

Безсумнівно, конкуренція — це процес прагнення до найкращих результатів у різноманітних соціальних контекстах. Виходячи з уявлення про те, що конкуренція є важливою частиною життя, це визначення є одним з найбільш широко використовуваних. Визначення сутності конкуренції може змінюватись залежно від рівня економічного розвитку, і все ще можуть існувати розбіжності щодо точної методології, яка використовується для її визначення. Розглянемо конкурентоспроможність суб'єкта господарювання та фактори, що на неї впливають [5].

Сутність терміна «конкурентоспроможність» історично тлумачилася по-

різному в різні етапи економічного розвитку, і суперечності до сьогоднішнього дня існують щодо визначення цього поняття без повторень. Давайте визначимо джерело конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та фактори, що впливають на неї.

З точки зору конкуренції, конкурентоспроможність є ключовою характеристикою для будь-якого бізнесу. У сучасних динамічних умовах вона визначає життєздатність підприємства та результати його діяльності, включаючи виробництво, організацію, збут та інші аспекти.

Конкуренція стимулює керівництво компанії удосконалювати процеси, враховуючи попит та пропозицію, оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, зміцнювати конкурентоспроможність та інші аспекти, що впливають на успішність компанії [59, с. 98].

Отже, «конкурентоспроможність підприємства» означає, що фірма успішно функціонує та досягає результатів у сучасних умовах, які постійно змінюються [3; 21, с. 229].

Наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних учених підтверджують, що у конкурентному середовищі підприємство має бути конкурентоспроможним, але це вимагає вирішення складних та многогранних проблем конкуренції. Таким чином, дослідники прийшли до висновку, що конкуренція полягає у наявності на ринку багатьох покупців та продавців, а також забезпечує можливість вільного входження та виходження з ринку як для покупців, так і для продавців [9, с. 15; 55, с. 153].

Поняття конкурентоспроможності було вперше розглянуто в економічній літературі Адамом Смітом у його праці «Дослідження про природу і причини багатства націй» (1776 р.). Він виділив три початкові фактори - землю, капітал і працю, які він вважав ключовими для визначення абсолютної переваги країни у міжнародній торгівлі. Ці фактори також були ефективними для пояснення сильних сторін окремих організацій [35; 41].

Експерт наголошує на нових аспектах сучасної конкуренції, де важливість

полягає не у порівнянні окремих товарів, а у протистоянні ефективності та неефективності тощо [56].

У контексті розвинутого товарного виробництва конкуренція має важливе значення для того, щоб спонукати підприємства збільшувати прибуток за рахунок підвищення продуктивності праці, розширення діяльності, удосконалення організаційних структур, удосконалення виробничих процесів та інших заходів [48, с. 208].

Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємств можна сформулювати наступним чином (рис. 1.1).

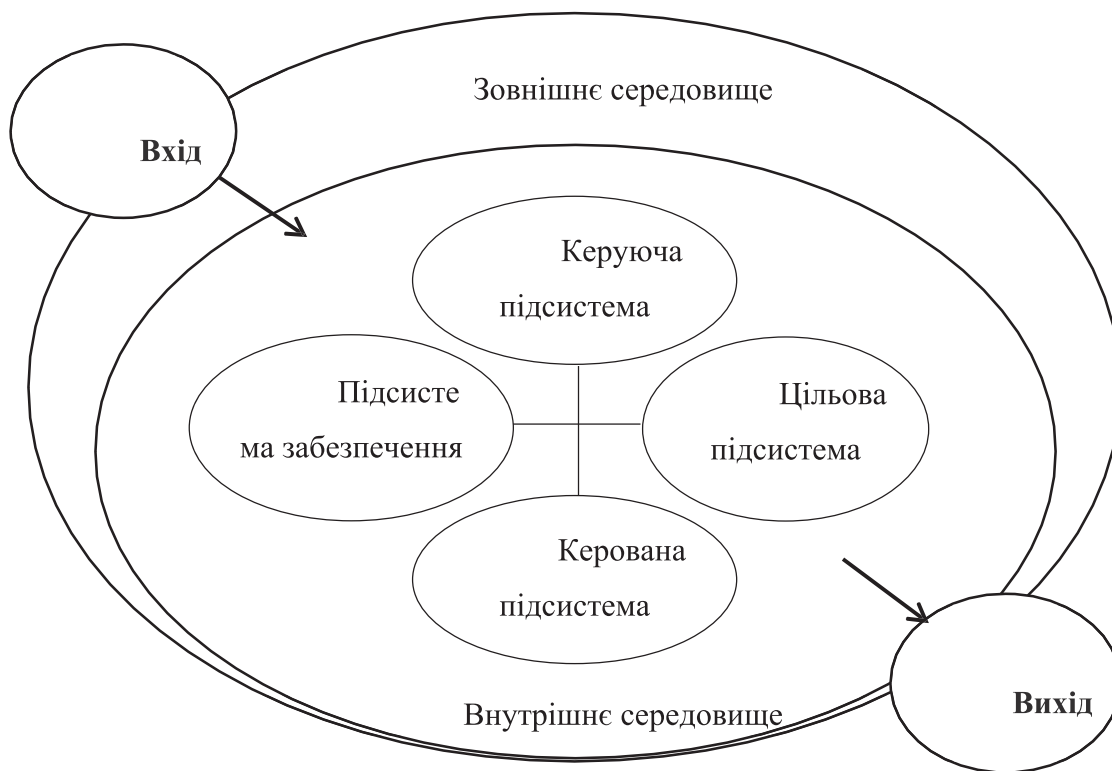


Рис. 1.1. Структура системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства [23, с. 15]

Зрозуміло, що конкурентоспроможність підприємства оцінюється на основі його здатності виробляти і продавати продукцію або послуги, більш привабливі за ціною та якістю порівняно з конкурентами. Це означає, що якість і ціна продукції, яку виробляють агропідприємства області, мають бути більш

привабливими як для вітчизняного, так і закордонного покупця порівняно з продукцією інших виробників [37; 42, с. 86].

Дві основні стратегії управління конкурентоспроможністю – формалізований (жорсткий) та недетермінований (гнучкий) – можна використовувати в сучасних умовах. Стратегія, яка поєднує формальні правила та гнучкі процеси стратегічного планування, може допомогти керівництву ефективно адаптувати стратегічний план до швидко динамічних умов ринку, уникати повторень і зберігати раціональну поведінку.

Формалізований підхід може бути вельми корисним у ситуаціях, коли компанія ще тільки починає свою діяльність, або коли в ній не вистачає досвіду у стратегічному плануванні. Цей підхід допомагає створити ясні та структуровані процедури, які можуть вказувати на шлях до успіху компанії. Також, умови нестабільності в збуті продукції можуть вимагати формалізованого підходу для збереження контролю над ситуацією та мінімізації ризиків. Важливо перефразувати без повторень, щоб зберегти увагу аудиторії та передати інформацію зрозуміло [4, с. 455].

Особливості функціонування сільськогосподарських підприємств (залежність від природно-кліматичних умов, тривалості виробничих процесів, сезонність виробництва, нерухомість виробничих ресурсів тощо) створюють певні умови для використання гнучких систем. Здатність використовувати сценарний підхід до планування – метод, заснований на положенні, що навіть якщо ми не можемо з упевненістю передбачити майбутнє, ми можемо принаймні розглянути різні варіанти та вирішити, який є найбільш імовірним [43].

Розробка та формулювання стратегії є невід'ємною частиною стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.

Продукція українських аграріїв є конкурентоспроможною на аграрному ринку, а частка у світовому виробництві стратегічно важливих видів продукції з кожним роком зростає.

Стратегічний розвиток, що базується на цьому, є основою побудови дієвої та ефективної системи управління підвищенням конкурентоспроможності

сільськогосподарських підприємств [29, с. 115].

Важливо забезпечити конкурентоспроможність аграрних підприємств, щоб забезпечити розвиток аграрного сектору України на різних ринках. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору – ключове стратегічне завдання, оскільки він становить значну частку у ВВП країни і має великий експортний потенціал. Максимальна функціональна ефективність сільськогосподарських комплексів – важлива складова загального економічного розвитку України.

Сільськогосподарські підприємства з потужним потенціалом стикаються з низкою проблем, таких як брак управлінських навичок, невміння вищого керівництва адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та збитковість. Відсутність економічної конкурентоспроможності у сільському господарстві робить аграрний сектор небезпечним і вразливим. У додатку Б розглянуті елементи системи менеджменту конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Від ефективного функціонування українського аграрного комплексу та його промисловості залежить розвиток економіки України. Зокрема, конкурентоспроможність є важливим фактором забезпечення сталого розвитку промисловості та сільського господарства. Нині питання підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є особливо актуальним [8].

Аграрний сектор відрізняється тим, що земля в ньому є не лише засобом виробництва, а й об'єктом володіння, що визначає специфіку конкурентних відносин. Проаналізуємо підходи щодо класифікації конкурентних переваг та згрупуємо їх за основними ознаками (додаток В).

Класифікація, яку ми надаємо, доповнена класифікаційними характеристиками за типом ефекту, який отримує бізнес, і його роллю в досягненні конкурентоспроможності, щоб отримати якомога більшу конкурентну перевагу, виходячи з конкретних можливостей сільськогосподарського підприємства. Оскільки сільськогосподарські

підприємства є частиною складних соціально-економічних систем, з точки зору системного підходу доцільною є наступна класифікація.

Динаміка конкурентних переваг потребує розробки комплексу заходів, пов'язаних із підтримкою та розвитком наявних конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств та генерування нових конкурентних переваг відповідно до потреб ринку, а також систематичного моніторингу тенденцій розвитку [17, с. 304].

Наукові дослідження свідчать про різноманітність поняття «конкурентна стратегія».

Зокрема, дослідники визначають конкурентну стратегію як певний тип організаційної стратегії, яка відповідає на наступні питання: «Як організації конкурують на цільовому ринку, щоб протистояти конкурентному тиску та виграти конкуренцію?» [11, с. 199]. Водночас деякі вчені визначають це поняття як «сукупність програм дій, спрямованих на адаптацію компанії до змін або завоювання певної конкурентної позиції на ринку» [58; 59, с. 98].

Водночас інші групи експертів [1] визначають конкурентну стратегію як дії організації, спрямовані на досягнення конкурентної переваги на певному ринку. З іншого боку, конкурентна стратегія – це стратегія, яка зосереджена на діях для досягнення кращих результатів.

Слід підкреслити, що багато фахівців розглядають конкурентну стратегію як сукупність управлінських рішень, які спрямовані на формування та укріплення конкурентних позицій компанії в її галузі на тривалий термін. Таким чином, розвиток економіки України залежить від вирішення широкого спектра взаємопов'язаних техніко-економічних, організаційних і соціальних питань, серед яких особливо важливим є оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та забезпечення конкурентоспроможного зростання економіки країни.

1.2. Методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності сприяє зростанню вітчизняної економіки. Вже зараз очевидно, що господарюючі суб'єкти не можуть бути більш конкурентоспроможними без інновацій. Отже, однією з основних проблем є подальша розробка управлінських рішень, пов'язаних з функціонуванням сільськогосподарських підприємств і формуванням напрямку для розвитку конкурентоспроможності з метою отримання прибутку.

Основними умовами досягнення конкурентної переваги та високого рівня конкурентоспроможності є найбільш ефективне використання потенціалу та встановлення високих темпів зростання цього показника порівняно з конкурентами.

Безсумнівно, сучасні умови ведення бізнесу вимагають від агроформувань постійного формування та застосування конкурентоспроможних інноваційних стратегій для забезпечення певної позиції на ринку. Крім того, основою конкуренції є не відставати від розробок обладнання, технологій та інформації з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів [4, с. 175; 7, с. 50].

Досліджуючи питання конкурентоспроможності продукції, дослідники розрізняють види конкуренції (функціональну, видову, галузеву, глобальну) [29, с. 115]. При цьому фахівці розрізняють рівень конкурентоспроможності на регіональний, національний, міжнародний тощо [40, с. 108]. При цьому, В. Гайдук розрізняв рівні конкурентоспроможності на індивідуальний (ринок праці), мікро (підприємства), мезо (галузь), макро (економіка в цілому) та глобальний (між країнами) рівні [12, с. 322].

Розглянемо напрям управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств та основні умови формування політики в сучасних умовах (рис. 1.2).

Умови	Заходи
<p>Умови, на які потрібно орієнтуватися у процесі формування політики</p>	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентоспроможність аграрної продукції за принципом «ціна-якість» та рівнем задоволення потреб споживачів; - науково-технічний рівень та рівень використання інновацій; - ефективність використання фактичних ресурсів
<p>Спрямованість менеджменту конкурентоспроможності підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> - нівелювання, обмеження дії негативних чинників впливу на стан об'єкту управління; - ефективна адаптація підприємства до вимог зовнішнього середовища шляхом розвитку стратегічного потенціалу; - активне використання позитивних зовнішніх чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства; <ul style="list-style-type: none"> - забезпечення гнучкості підприємства – здатності до синхронної й адекватної його реакції

Рис. 1.2. Умови формування політики та спрямованість менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства [13, с. 52; 46, с. 49]

Окрім цього, з урахуванням специфіки сучасного вітчизняного ринку, дослідники визначили фактори, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства [32; 36, с. 72; 39]:

– спроможність суб'єкта господарювання конкурувати на ринку демонструється проведенням інноваційної політики. Нові продукти, товари та послуги є центром інноваційної діяльності. Сучасний і складний процес, який називається інноваціями, сприяє виробництву найкращої продукції з використанням нових ідей і винаходів [47, с. 59]. Зокрема, увагу дослідників зосереджено на організаційно-економічних та технічних аспектах оновлення виробничих процесів, яке здійснюється шляхом впровадження інновацій, що забезпечують зміцнення та вдосконалення виробничих процесів у сільськогосподарських підприємствах, їх ефективність. Основними ознаками інноваційного процесу є випередження вивчення живих організмів і залежність від кліматичних умов [52, с. 225];

– ринок праці вимагає повної наявності трудових ресурсів. Досвід іноземних компаній показує, що управління працею є важливішим, ніж вважалося раніше;

– система управління якістю на підприємстві. Одним з ключових чинників, що визначають існування та розвиток підприємства на сучасному ринку, є якість його продукції (товарів, операцій, послуг). Це дозволяє споживачам робити вибір серед широкого асортименту товарів і послуг;

– вітчизняні виробники продовжують покращувати свою продукцію, що реалізується на внутрішньому ринку, а також розширюють свою присутність на міжнародних ринках [20, с. 118].

Слід підкреслити, що однією з характеристик глобалізації є електронна торгівля на світовому рівні. Традиційні форми зовнішньої торгівлі поступаються місцем електронним операціям, що здійснюються через Інтернет. Наразі близько 70 % товарів, які реалізуються на ринках B2B (бізнес для бізнесу), продаються в обсягах, що значно перевищують обсяги продажів на ринках B2C (бізнес для споживача) [61].

Аналізуючи наявні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств, серед ключових виявлених суперечностей можна виділити такі [10; 44; 60, с. 142; 62, с. 132]:

1. Невизначеність як кількісних, так і якісних складових, що використовуються для вимірювання адекватності оцінок конкурентоспроможності в економічному середовищі. Автори підкреслюють важливість їх інтеграції в єдиний комплекс, проте запропонована методика розраховує цей показник лише в кількісному вимірі, а якісна оцінка надається лише у вигляді експертного висновку.

2. Поняття «довгострокова» та «короткострокова» конкурентоспроможність оцінюються різними факторами і протиставляються несумісним показникам. Це знецінює значення цих показників і робить короткострокові (миттєві) розрахунки щодо формування стратегії діяльності та підвищення конкурентоспроможності абсурдними.

3. Конкурентна позиція відображає конкурентний потенціал, тоді як конкурентоспроможність вказує на здатність компанії реалізувати цей потенціал. Ці терміни не мають чіткої прив'язки до часових аспектів або факторів.

4. Немає систематичного підходу до вибору факторів оцінки, хоча фактори, що використовуються, зазначені в системі показників ефективності підприємства..

5. Розподіл поняття конкурентоспроможності на зовнішню та внутрішню є некоректним. Це зумовлено тим, що діяльність підприємства не може бути одночасно зовнішньою і внутрішньою. Адже кожен з цих аспектів не конкурує і не приносить прибутку.

6. Якщо вимоги до оцінки є недостатніми, слід врахувати всі чинники, що впливають на конкурентоспроможність. Урахування максимальної кількості факторів не лише ускладнює процес збору інформації для оцінки, але й насправді свідчить про те, що така оцінка не підходить для застосування в реальних ринкових умовах.

Зазвичай, методи підвищення конкурентоспроможності представлені у вигляді експертних рекомендацій, які класифікуються в залежності від стратегічного напрямку та доступного виробничого потенціалу. Однак, їх застосування часто призводить до непередбачуваних наслідків.

Ефективна конкурентна стратегія, що враховує переваги підприємства, включає довгострокові програми, які аналізують потенційні конкурентні можливості та сфери діяльності. Вона спрямована на ефективну реалізацію можливостей і переваг, що забезпечують успіх на ринку [34, с. 123].

У сучасних умовах ринку успіх агропідприємства залежить не лише від наявності ресурсів, а й від вміння їх максимально ефективно використовувати. Таким чином, конкурентний потенціал компанії є важливим чинником, що визначає ефективність використання доступних ресурсів та переваги реалізації конкурентної стратегії в певний момент часу на конкретному ринку в порівнянні з аналогічними показниками інших компаній у галузі.

Вірність вибору конкурентної стратегії та успішність її впровадження

залежать, насамперед, від обсягу підприємницького потенціалу, рівня потенційної конкурентоспроможності компанії (ефективності її використання), частки ринку та загальної конкурентоспроможності. Поточна позиція, яку займає компанія, може бути позицією лідера, сильного або слабого гравця, чи аутсайдера, а також відображає цілі, які організація ставить перед собою [49, с. 99].

Існує кілька способів оцінки конкурентоспроможності підприємств на глобальному рівні. Основними з них є: підхід, що пов'язує рівень конкурентоспроможності з показниками якості продукції; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; а також теорія конкурентної переваги, яка розрізняє нормативні та експертні методи [53, с. 132].

Рекомендується оцінювати рівень конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства шляхом розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, використовуючи вдосконалену методику, засновану на теорії ефективної конкуренції. Цей показник пропонується визначати у вигляді п'яти агрегованих композитів, до яких входять: коефіцієнт конкурентоспроможності, а також показники виробничої, збутової, організаційної та фінансової ефективності, а також показники конкурентоспроможності продукції. Крім того, кожен з п'яти зведених коефіцієнтів містить один коефіцієнт, який відноситься до відповідної групи зведених коефіцієнтів залежно від його впливу на рівень конкурентоспроможності.

Дослідження конкурентного середовища ринку не дозволяє оцінити конкурентоспроможність окремих підприємств, а скоріше розташовує їх на карті конкурентного ринку, яка аналізується лише за часткою ринку.

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

Серед численних методів оцінки конкурентного потенціалу підприємства найкращою є прикладна модель, що об'єднує кілька характеристик і відображає ефективність використання конкурентного потенціалу в найважливіших сферах діяльності в порівнянні з іншими підприємствами.

Дослідження наявних методів і підходів до оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств виявило, що більшість як закордонних, так і вітчизняних методик не враховують особливості аграрного сектору, охоплюють лише один або два напрямки діяльності та часто містять повторення окремих результатів. Це, в свою чергу, призводить до зниження достовірності показників і отриманої інформації [64, с. 24].

Кожен показник має свій вплив на інтегральний індекс конкурентоспроможності. Експерти аналізують ці дані, щоб визначити вагу окремих показників та критеріїв, які входять до складу загального індексу конкурентоспроможності компанії..

В результаті, розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися 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.

Однією з характерних рис використання цієї методики для оцінки конкурентного потенціалу підприємства є її велика універсальність. Синергія визначається досягненнями сільськогосподарських підприємств на певних продовольчих ринках, і подібні показники також стосуються конкурентів [51,

с. 370].

Останнім етапом аналізу конкурентів є візуалізація конкуренції та створення конкурентної карти ринку, що передбачає класифікацію конкурентів відповідно до їхнього становища на ринку [14, с. 98].

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати на дві категорії. Один з методів полягає в аналізі певних показників, які відображають конкурентний потенціал, ефективність реалізованої конкурентної стратегії та можливості групи. Цей метод не має чітко визначеного значення і лише надає можливість для узагальнення.

Індекс Герфіндала-Гіршмана (I_x) відображає частку ринку малих і середніх підприємств. Цей індекс розраховується як сума квадратів ринкових часток усіх компаній у 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. 116].

При створенні конкурентної карти рекомендуємо застосовувати показник стабільності частки ринку (C_i), який можна обчислити за допомогою формули [6, с. 28]:

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

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

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

Конкурентоспроможність відіграє ключову роль у формулюванні цілей та стратегій розвитку сільського господарства. Однак експерти мають різні погляди

на це поняття. Наприклад, М. Портер визначає конкурентоспроможність як конкурентну перевагу підприємства, тоді як І. Ансофф розглядає її як позицію компанії 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 дорівнює 1, підприємство зможе досягти високого статусу і стати одним з найефективніших. Якщо ж один або кілька показників КСП дорівнюють 0, підприємство не отримує прибутку [18, с. 48].

У загальному, менеджмент конкурентоспроможності можна охарактеризувати як процес, що розглядає діяльність для досягнення цілей не як окрему дію, а як сукупність безперервних, взаємопов'язаних заходів, які охоплюють функції управління, комунікації та прийняття рішень.

Таким чином, результати цього дослідження свідчать про те, що конкурентоспроможність аграрного підприємства слід розглядати як характеристики виробничо-економічної системи, що адаптуються до впливу зовнішнього середовища. Сучасні підприємства мають можливість підвищувати ефективність своєї діяльності. Процес формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства повинен бути орієнтований на постійне вдосконалення системи управління виробництвом.

Висновки до розділу 1

1. Визначено, що конкурентоспроможність аграрного підприємства є наслідком ефективної господарської діяльності в умовах конкурентного ринку. Тому цю категорію необхідно досліджувати з урахуванням різних характеристик, які відображають численні переваги над конкурентами та гармонійний розвиток. Управління конкурентоспроможністю агроформування не розглядає досягнення мети як окрему діяльність, а інтегрує функції управління, комунікації та прийняття рішень.

2. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України в умовах сучасної динаміки є важливим стратегічним завданням. Водночас слід враховувати суттєве зростання його частки у валовому внутрішньому продукті (ВВП) країни, а також формування імпортової складової державного бюджету та експортного потенціалу.

3. У нинішніх умовах стало очевидно, що вітчизняні аграрні підприємства не здатні до активної конкуренції та виявлення і здобуття конкурентних переваг. Головною причиною цієї ситуації є брак ефективних управлінських, організаційних та економічних механізмів, які б дозволяли підприємствам адекватно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

4. Доведено, що сучасні аграрні підприємства здатні підвищити ефективність своєї діяльності. Процес формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства повинен бути орієнтований на безперервне вдосконалення системи управління виробництвом..

5. Це дослідження демонструє, що конкурентоспроможність аграрного підприємства необхідно розглядати як характеристики виробничо-економічної системи, які здатні адаптуватися до впливів зовнішнього середовища. Сучасні підприємства мають можливість покращити ефективність своєї діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

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

У сучасних умовах аграрні підприємства функціонують у конкурентному середовищі, що значно впливає на їхні показники діяльності. Тому важливим є визначення тенденцій розвитку та механізмів конкурентних стратегій вітчизняних аграрних підприємств. Головною метою менеджменту конкурентоспроможності є створення умов, які дозволяють агроформуванням успішно діяти в конкурентному середовищі та формувати конкурентні переваги, що забезпечать їхнє майбутнє зростання.

У умовах зростання кількості аграрних підприємств важливо визначити рівень їх конкурентоспроможності та конкурентні переваги. Успішне використання цих переваг є ключовим для розробки стратегій, що дозволяють ефективно конкурувати. Аграрні підприємства повинні постійно моніторити зміни в конкурентному середовищі, щоб зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити ефективне управління конкурентними перевагами.

Загальновідомо, що конкурентоспроможність підприємства визначається його можливістю використовувати певні конкурентні переваги, які забезпечують стабільний та ефективний розвиток під час ринкової конкуренції з іншими виробниками.

У цьому контексті суб'єктом управління виступає директор, який активно залучений до розробки та впровадження управлінських рішень, що стосуються розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Об'єктом управління є процес формування та вдосконалення конкурентоспроможності підприємства. Процес управління конкурентоспроможністю можна розглядати через такі етапи:

аналіз конкурентоспроможності аграрного підприємства;

визначення конкурентних переваг та ключових елементів успіху;
створення конкурентної стратегії та розробка тактичних планів;
впровадження стратегічних рішень у бізнес-діяльності підприємства;
оцінка результатів впровадження конкурентної стратегії та їх коригування за потреби.

Систему менеджменту конкурентоспроможності аналізованого підприємства ілюстровано на рис. 2.1

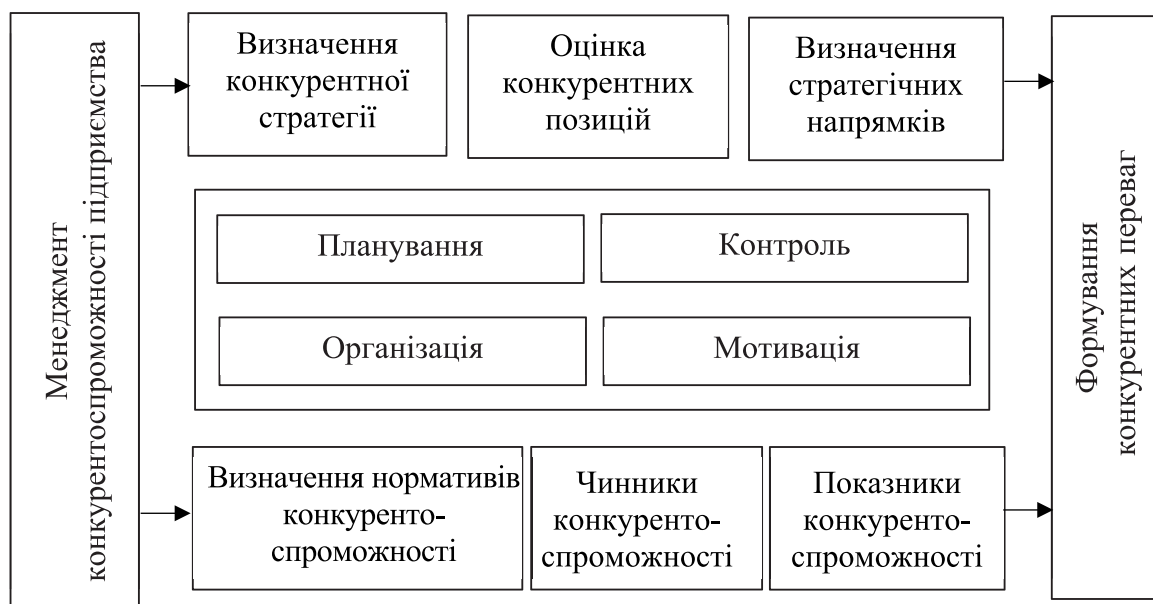


Рис. 2.1. Існуюча система менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства, 2019-2023 рр.

Отже, головною метою управління конкурентоспроможністю агропідприємства є забезпечення його життєздатності та стабільного функціонування в умовах змін, що відбуваються в економічній, політичній, соціальній та інших сферах зовнішнього середовища.

При вивченні часових рамок досягнення цілей агробізнесу важливо розглядати управління конкурентоспроможністю на трьох рівнях: операційному (формування конкурентоспроможності продукції), тактичному (забезпечення необхідних фінансово-економічних умов) та стратегічному (створення інвестиційної та інноваційної привабливості).

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



Рис. 2.2. Існуючі рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства, 2019-2023 рр.

Отже, об'єктом управління конкурентоспроможністю агропідприємства є рівень конкурентоспроможності, який є необхідним і достатнім для забезпечення життєздатності в умовах економічної конкуренції. Метою управління конкурентоспроможністю є власники, топ-менеджери (директори, менеджери, начальники відділів), а також лінійні керівники та підрозділи операційних служб підприємства.

Метою менеджменту конкурентоспроможності аналізованого підприємства є визначення рівня конкурентоспроможності, який є необхідним і достатнім для забезпечення життєздатності економічно конкурентоспроможних сільськогосподарських підприємств.

Таким чином, об'єктами управління конкурентоспроможністю є не тільки продукція, але й фінансові ресурси, виробничі процеси, інноваційна та маркетингова діяльність, кадровий склад, технології та технічна безпека, а також організаційно-управлінська структура підприємства (рис. 2.3).

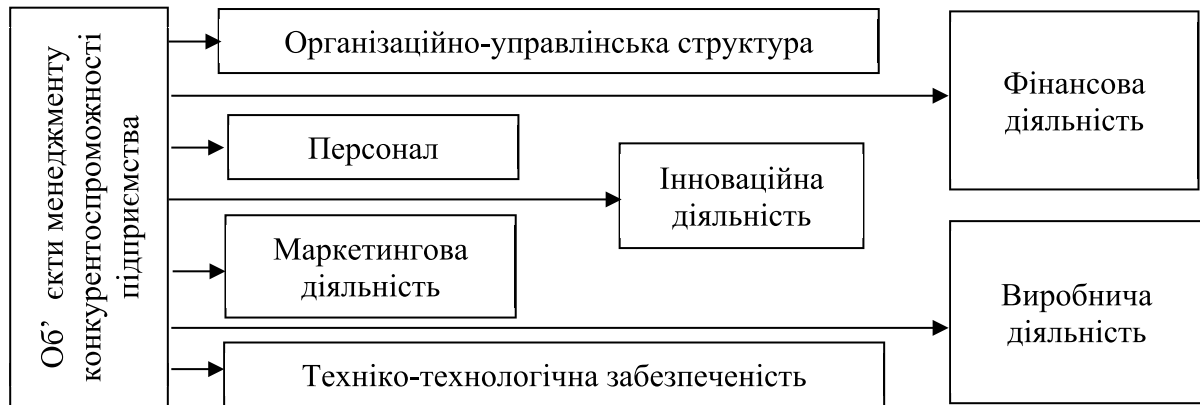


Рис. 2.3. Об'єкти менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства, 2019-2023 рр.

Отже, менеджмент конкурентоспроможності агропідприємства розглядається як процес виконання ряду управлінських функцій, таких як встановлення цілей, планування, організація, мотивація, контроль та забезпечення діяльності, що сприяє формуванню конкурентних переваг. (додаток Е).

Дослідимо основи управлінського підходу в рамках менеджменту конкурентоспроможності аналізованого підприємства.

Процесний аспект передбачає виконання дій у визначеній послідовності, що включає різноманітні функції, такі як планування, організація, мотивація та контроль.

Системний підхід підкреслює, що управління конкурентоспроможністю є системою, яка не може працювати ефективно без встановлених зв'язків між її складовими.

Ситуаційний аспект акцентує увагу на необхідності врахування змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також на потребі коригування стратегій учасників ринку відповідно до цих змін..

Менеджмент конкурентоспроможності аграрного підприємства є ключовим аспектом менеджменту, оскільки воно визначає можливість суб'єкта господарювання функціонувати на ринку. Отже, можна зробити висновок, що

цей процес включає в себе ефективне здійснення загальновідомих управлінських функцій.

Розглянемо основні функції управління конкурентоспроможності аграрного підприємства:

1. Аналіз – передбачає вивчення поточного стану конкурентоспроможності підприємства та його продукції, а також виявлення основних факторів, що впливають на ринкову позицію компанії.

2. Планування – охоплює розробку стратегії та тактики для досягнення поставлених цілей і завдань, створення програм, а також складання планів і графіків виконання окремих заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності як усього підприємства, так і його окремих підрозділів.

3. Організація – забезпечує практичну реалізацію планів і програм. Це включає необхідну координацію дій оперативних підрозділів та фахівців для ефективного розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності та виконання затвердженого плану.

4. Мотивація – забезпечує застосування економічних і психологічних стимулів, які є основою управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Контроль – здійснює моніторинг виконання стратегічних заходів відповідно до запланованих дій.

6. Регулювання – це процес, що передбачає коригування елементів конкурентних стратегій з метою сприяння досягненню визначених цілей.

Додаток Ж надає модель забезпечення конкурентоспроможності агропідприємства.

Впровадження механізмів є ефективним лише за умови, що воно залежить від результативності роботи системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Ця система включає численні підсистеми та комунікації, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування та безперервний розвиток підприємницького потенціалу тощо.

Отже, функціонування підприємства в умовах конкуренції можна оцінити через його конкурентоспроможність. Це поняття відображає як сильні, так і

слабкі сторони конкурентних переваг підприємства, рівень його розвитку, позиціонування на ринку, а також здатність адаптуватися до змінливих умов бізнес-середовища.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Загалом, підприємство, що підлягає дослідженню, володіє вигідним адміністративним розташуванням та досить сприятливими природно-кліматичними умовами для ефективного здійснення сільськогосподарського виробництва. Даваймо детальніше розглянемо функціональні характеристики аграрного підприємства, яке зареєстроване як юридична особа в державному реєстрі та має розрахунковий рахунок, печатку і штамп. Вся його господарська діяльність регулюється статутом, який визначає основні параметри та умови функціонування агроформування. Основним напрямком діяльності підприємства є вирощування таких культур, як кукурудза, соняшник, пшениця, соя, ячмінь тощо. Підприємство самостійно визначає перспективи свого розвитку, планує та реалізує діяльність, враховуючи попит на продукцію та послуги, а також необхідність забезпечення виробничого і соціального розвитку та збільшення доходів.

Організаційна структура відображає систему управління в організації. На підприємстві функціонує соціальна сфера, яка перебуває під контролем фахівців з охорони праці та соціальних питань, що забезпечують відповідність управлінських структур соціально-культурним умовам (додаток Ж та додаток З).

У сучасних умовах раціональне використання сільськогосподарських земель є стратегічно важливим для виробництва агропродовольчої продукції для споживачів. Дослідимо, наскільки аграрне товариство забезпечене земельними ресурсами (табл. 2.1).

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.1, можна відзначити, що в період з 2019 по 2023 рік відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних

ресурсів агрогосподарства, що свідчить про зростання використання земельної площі.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2019-2023 рр., га**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	5680,0	5690,0	5690,0	5690,0	5696,0	100,3
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5658,0	5668,0	5668,0	5668,0	5678,0	100,4
рілля	5597,0	5609,0	5609,0	5609,0	5623,0	100,5

Зокрема, площа сільськогосподарських угідь підприємства збільшилася на 0,4 %, що еквівалентно 20,0 га.

Аналізуючи ситуацію з наявністю та використанням трудового потенціалу, варто підкреслити, що одним із найефективніших способів підвищення зайнятості населення та продуктивності праці є активна підтримка високопродуктивного сільськогосподарського виробництва та розвитку аграрного бізнесу. Динаміку забезпеченості господарств трудовими ресурсами ілюструють дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2019-2023 рр., осіб

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	134	186	188	195	184	+50	137,3
у т. ч. у рослинництві	134	186	188	195	184	+50	137,3

Згідно з розрахунками, чисельність працівників на підприємстві протягом 2019-2023 рр. поступово зростала, досягнувши у 2023 р. 184 осіб, що на 50 осіб більше, ніж у 2019 р., – 134 осіб. Загальне збільшення чисельності працівників агропідприємства за цей період можна пояснити зростанням кількості працівників у рослинництві (на 50 осіб). Це вказує на те, що компанія розширює свою діяльність і має потребу в більшій кількості працівників у галузі рослинництва.

Основною метою будь-якого бізнесу є досягнення позитивних фінансових результатів (прибутку), що відповідають потребам власника. Прибуток, який займає ключову позицію в ринковій економіці, слугує важливим стимулом для підприємств максимально ефективно використовувати свої трудові, матеріальні та фінансові ресурси. Тому розглянемо динаміку виробничо-комерційної діяльності підприємства на основі даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	174,1
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1190,2	1222,8	1774,8	880,5	1509,4	126,8
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2813,9	4012,9	5886,8	3029,2	4894,0	173,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	142670,0	199136,0	188846,0	110962,0	189348,0	132,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-30803,0	9206,0	79397,0	52629,0	64134,0	-
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	-21,6	4,6	42,0	47,4	33,9	-

Розрахунки, наведені в таблиці 2.3, свідчать про те, що у 2023 році, в порівнянні з 2019 роком, обсяг виробництва товарної продукції у господарюючому суб'єкті зріс на 74,1 %, що становить 118242,0 тис. грн. Водночас, собівартість реалізованої продукції у 2023 році досягла 189348,0 тис. грн, що на 46678,0 тис. грн або на 32,7 % більше, ніж у 2019 році. Рівень рентабельності виробництва досліджуваного агроформування за цей період зріс: у 2019 році рівень збитковості становив 21,6 %, тоді як у 2023 році рівень прибутковості досяг 33,9 %.

На величину чистого прибутку впливають різноманітні фактори, оскільки він відображає всі аспекти діяльності агропідприємства. У 2019 році чистий

збиток склав 30803,0 тис. грн, що свідчить про збитковість господарства. Це можна пояснити наявними кредитними зобов'язаннями, несприятливою ринковою кон'юнктурою та непередбаченими втратами. Проте в 2023 році агропідприємство змогло досягти чистого прибутку в розмірі 64134,0 тис. грн.

Раціональне формування та ефективне використання конкурентоспроможного потенціалу сільськогосподарських підприємств є важливим завданням на сучасному етапі розвитку аграрної економіки України. Вирішення цих питань впливає не лише на фінансові результати, ефективність виробництва та господарську діяльність сільськогосподарських підприємств, але й на продовольчу безпеку країни. Тому, спираючись на дані додатку И, розглянемо напрямок виробництва досліджуваного господарства.

Згідно з даними додатку И та проведеними розрахунками, коефіцієнт спеціалізації K_c становить 0,264, що вказує на низький рівень спеціалізації підприємства в аграрному секторі. Це зумовлено тим, що підприємство, яке досліджується, спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур, а також на наданні послуг у сільському господарстві. Внаслідок цього, частка доходів від продажу кукурудзи на зерно становить 34,0 %, соняшнику – 18,7 %, сої – 13,4 %, озимої пшениці – 10,7 %, а послуг сільського господарства – 17,3 % від загального обсягу грошових надходжень.

Продуктивність праці є однією з ключових економічних категорій, яка найкраще відображає ефективність суспільного виробництва. Вона тісно пов'язана з ефективністю використання праці, землі, матеріалів, технологій та фінансових ресурсів. Підвищення продуктивності праці є одним із основних чинників розвитку сільськогосподарського виробництва, що, в свою чергу, суттєво покращує матеріальний добробут населення країни. Розглянемо показники продуктивності праці в досліджуваному господарстві, спираючись на дані з наступної табл. 2.4.

Проаналізувавши дані з табл. 2.4, слід зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) агропідприємства зріс з 159492,0 тис. грн до 277743,0 тис. грн, що становить 74,1 %.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	174,1
в рослинництві	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	174,1
на 1 середньорічного працівника	1190,23	1222,84	1774,80	880,50	1509,4	126,8
Чистий прибуток (+), збиток (-)	-30803,0	+9206,0	+79397,0	+52629,0	+64134,0	-
на 1 середньорічного працівника	-229,87	+49,49	+422,30	269,89	348,6	-

Особливо варто підкреслити, що чистий дохід на одного середньорічного працівника за досліджуваний період зріс на 26,8 %. Це зростання стало можливим завдяки підвищенню темпів виробництва та реалізації продукції, а також збільшенню кількості працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві в період з 2019-2023 рр. У 2019 році підприємство зазнало чистого збитку в розмірі 30 803,0 тис. грн, проте в період з 2020 по 2023 роки воно отримало прибуток у розмірах 9 206,0 тис. грн, 70 397,0 тис. грн, 52 629,0 тис. грн та 64 134,0 тис. грн відповідно. Загалом, за весь досліджуваний період спостерігається позитивна динаміка чистого прибутку, який зріс на 494 937,0 тис. грн.

Продовольча безпека безпосередньо залежить від сільськогосподарського виробництва.

Розглянемо динаміку виробництва сільськогосподарської продукції в аналізованому агропідприємстві, використовуючи дані з табл. 2.5.

Згідно з даними таблиці 2.5, виробництво сільськогосподарської продукції демонструвало коливання. Зокрема, відзначається значне зростання виробництва соняшнику, яке збільшилося в 2,7 рази, або на 42679,0 ц; озимої пшениці – на 1,1 рази, що становить 33619,0 ц; сої – на 50,8 % або 13144,0 ц. Водночас, виробництво кукурудзи на зерно зросло незначно – на 4,2 % або 2433,0 ц.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва основних видів продукції підприємства,
2019-2023 рр., ц**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Пшениця озима	30831,0	13001,0	17179,0	34911,0	64450,0	у 2,1 рази
Кукурудза на зерно	58218,0	65267,0	73785,0	108945,0	60651,0	104,2
Ячмінь	14534,0	448,0	12013,0	10435,0	-	-
Горох	-	7991,0	9672,0	2100,0	2618,0	-
Соняшник	15997,0	4300,0	31848,0	30745,0	58676,0	у 3,7 рази
Соя	25855,0	22743,0	14450,0	12014,0	38999,0	150,8

Протягом 2020-2022 років також спостерігалися коливання у виробництві ячменю та гороху. Ці зміни у виробництві сільськогосподарської продукції свідчать про дотримання науково обґрунтованих сівозмін та посилення спеціалізації в аграрному секторі.

Одним із ключових викликів для сільського господарства є забезпечення сталого розвитку при збереженні навколишнього середовища. Тому, оцінюючи рівень реалізації сільськогосподарської продукції, важливо брати до уваги не тільки економічні, а й соціальні та екологічні чинники.

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки вимагає особливої уваги до формування та активізації діяльності інститутів ринкової інфраструктури, а також створення ефективних маркетингових мереж для переміщення сільськогосподарської продукції від виробників до споживачів. Розглянемо обсяги реалізації сільськогосподарської продукції досліджуваного господарства, спираючись на дані з табл. 2.6.

Розрахунки, представлені в таблиці 2.6, свідчать про те, що обсяги реалізації кукурудзи на зерно, сої, соняшнику та озимої пшениці зросли: у 1,8 рази (на 37468,0 ц), на 63,3 % (на 15966,0 ц) та на 55,9 % (на 12912,0 ц) відповідно. Це зростання можна пояснити відносно високими цінами на ці продукти для підприємства.

Таблиця 2.6

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції
підприємства, 2019-2023 рр., ц**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Пшениця озима	44960,0	46313,0	31881,0	14645,0	50964,0	113,4
Кукурудза на зерно	29272,0	60487,0	59452,0	29729,0	66740,0	у 2,3 рази
Ячмінь	14986,0	15367,0	12733,0	7010,0	4866,0	32,5
Горох	-	4935,0	8042,0	353,0	3069,0	-
Соняшник	23099,0	21816,0	44928,0	41291,0	36011,0	155,9
Соя	25212,0	29039,0	25213,0	862,0	41178,0	163,3

Виключенням є зниження обсягу реалізації ячменя на 10120,0 ц або на 67,5 % у 2023 р. проти 2019 р.

Таким чином, представлені дані вказують на те, що підприємство має потенціал для підвищення своєї конкурентоспроможності. У наступному розділі магістерської роботи розглянемо особливості конкурентного середовища та визначимо конкурентні переваги досліджуваного підприємства.

2.3. Визначення конкурентного середовища підприємства та виявлення конкурентних переваг

Конкурентне середовище є динамічним і постійно змінюється, тому підприємствам необхідно регулярно аналізувати своє конкурентне оточення та виявляти нові можливості для розвитку. Виявлення та розвиток конкурентних переваг є ключовими чинниками успіху будь-якого бізнесу.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства можна оцінити через аналіз конкурентних ринків. Економічна оцінка в порівнянні з найбільш очевидними конкурентами не завжди дає чітке уявлення про реальну конкурентну ситуацію. Очевидно, що для здобуття конкурентної переваги

важливо стежити як за сильними сторонами агропідприємства, так і за його фактичним становищем на ринку. Першим кроком у визначенні конкурентної переваги є факторний аналіз, а точність оцінки залежить від чіткого визначення кожного з факторів.

Методологія стратегічного аналізу застосовується для оцінки реального становища досліджуваного підприємства на ринку з метою аналізу його діяльності та визначення оптимальної стратегії. Загальновизнано, що конкурентоспроможність агропідприємства полягає в здатності бізнесу реалізовувати певні конкурентні переваги, які забезпечують надійний та ефективний розвиток на фоні інших товаровиробників. Отже, важливо підтвердити, що управління конкурентоспроможністю є діяльністю підприємства, яке використовує інформаційні технології та орієнтується на зовнішнє середовище. Ця діяльність покращує адаптивність ресурсів і задовольняє їхні потреби через постійне спілкування зі споживачами, що, в свою чергу, сприяє досягненню ринкових цілей.

Оцінка господарської діяльності дозволяє проаналізувати можливості формування конкурентних переваг агропідприємства та виявити існуючі проблеми. Конкурентний аналіз здійснює оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства шляхом виявлення вже досягнутих конкурентних переваг. Основні етапи цього аналізу включають:

- визначення факторів конкурентного середовища та оцінку привабливості ринку;

- моніторинг конкурентів;

- оцінку конкурентоспроможності підприємства та виявлення його конкурентних переваг.

Безсумнівно, підприємство, яке ми досліджує, інвестує в виробництво та реалізацію найбільш перспективних видів продукції. Закриття фінансування свідчить про те, що компанія не змогла адекватно оцінити свої можливості отримання прибутку в майбутньому. Це може свідчити про зниження конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. Оцінки формуються

на основі експертного аналізу, який враховує частку ринку, обсяги продажів, балансовий дохід, чистий прибуток, рентабельність, рівень витрат, доходи, продуктивність, ефективність використання ресурсів, а також коефіцієнти капіталу та левериджу. З іншого боку, якісні показники оцінюються експертами (керівниками підприємства). До цих показників відносяться асортимент, гнучкість каналів збуту, додаткові послуги, якість, упаковка, імідж компанії, рівень обслуговування та інші.

Після оцінки сильних і слабких сторін аграрного підприємства слід виявити його конкурентні переваги, спираючись на взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, а також на функціональні та організаційні аспекти.

Сильні організаційні аспекти господарства включають: наявну організаційну структуру управління, досвід у сфері маркетингу, а також умови для ефективної взаємодії між структурними та маркетинговими підрозділами тощо.

Функціональні переваги також охоплюють показники маркетингової діяльності, такі як конкурентоспроможність продукції, дослідження споживчих уподобань, цільові ринкові сегменти, вимоги до цих сегментів та їх переваги. Крім того, важливими є гнучка цінова політика, ефективна система дистрибуції, комунікаційна стратегія та політика продажів.

Ясно, що оптимальне співвідношення між факторами макросередовища (політичними, організаційними, економічними структурами, соціальними групами) та безпосередніми факторами середовища, що стосуються як споживачів, так і постачальників, може сприяти отриманню прибутку.

Для розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідно оцінити існуючі рівні. Менеджменту конкурентоспроможності доцільно вимірювати цей рівень за допомогою кількісних показників, які відображають вплив ключових факторів.

Рівень відносної конкурентоспроможності підприємства дозволяє оцінити конкурентоспроможність досліджуваного господарства в порівнянні з його суперниками:

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

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 для значень показника використовується наступна шкала:

0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50 % – середній рівень конкурентоспроможності;

51 % і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

Фінансові результати підприємства відіграють важливу роль у визначенні його конкурентоспроможності. Існуючі методи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності агропідприємств дозволяють аналізувати їх конкурентоспроможність на тактичному рівні. Однак, як зазначають дослідники, немає єдиного критерію або методології для такої оцінки. Практика свідчить, що проведення такої оцінки стикається з певними труднощами, зокрема, суб'єктивністю оцінювання, оскільки кожен суб'єкт господарювання має своє власне бачення характеристик організації, які використовуються для визначення конкурентоспроможності.

На початковому етапі аналізу обирається базове господарство. У цьому випадку визначаються ключові конкуренти досліджуваного аграрного підприємства: конкурентне підприємство 1 та конкурентне підприємство 2, які також займаються виробництвом і реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва. У додатку К наведені дані, необхідні для проведення аналізу.

Після аналізу даних у додатку К та розрахунку відносного рівня конкурентоспроможності можна зробити такі висновки: конкуренція між досліджуваним аграрним підприємством і підприємством-конкурентом 2 є надзвичайно високою, зважені бали становлять 125 та 144 відповідно (максимально можливий бал – 170). Порівняння показників, що оцінюють ефективність підприємства в контексті його основних конкурентів,

дозволяє не лише визначити рівень конкурентоспроможності, а й виявити ключові недоліки. Серед них варто виділити: низьку адаптивність каналів збуту, недостатню ефективність збутової політики, обмежену гнучкість цінової політики, конкурентоспроможність продукції та загальний імідж господарюючого суб'єкта.

У ході конкурентного аналізу були виявлені основні проблеми, які перешкоджають ефективній діяльності та конкурентоспроможності агропідприємства. По-перше, це брак досвіду в сфері маркетингу, оскільки за цю функцію відповідає директор підприємства. Загальна зважена оцінка господарюючого суб'єкта 2 становить лише 62 бали. Низькі показники частки ринку, рентабельності виробництва та загального корпоративного іміджу можна пояснити відсутністю організаційної структури управління маркетингом, а також окремого маркетингового відділу, а також недостатнім використанням маркетингової інформації в господарській діяльності. Вибір ефективної стратегії розвитку та врахування основних недоліків, виявлених під час аналізу, дозволить цьому господарству зайняти конкурентну позицію в найближчому майбутньому.

З огляду на проведені аналітичні дослідження, специфіку галузі та цільову аудиторію, метод бальної оцінки може бути застосований для визначення конкурентної позиції підприємства. Основне правило полягає в тому, що компанії повинні накопичувати конкурентні переваги та захищатися від своїх слабкостей. Стратегії слід формувати на основі сильних сторін і вживати заходів для покращення ситуації в тих областях, де є недоліки. Одночасно рейтинг сильних сторін конкурентів вказує на їх слабкі місця, а не на потенційні напрямки атак. Якщо підприємство має значну конкурентну перевагу, а його суперники є відносно слабкими, воно може скористатися цією ситуацією для досягнення успіху.

Отже, підприємство займає друге місце серед вибраних агроформувань. Аналізованому господарству слід покращити свою діяльність у сферах якості та іміджу продукції, виробничих потужностей, реалізації товарів, застосування маркетингових інструментів, фінансових ресурсів тощо.

Після аналізу діяльності підприємства можна запропонувати ряд організаційно-економічних заходів для забезпечення та підвищення менеджменту конкурентоспроможності:

1. Основою вибору довгострокової стратегії розвитку повинні стати: впровадження інноваційних технологій, зменшення витрат, диверсифікація виробництва на всіх етапах технологічного циклу, а також розширення сфери стратегічного управління.

2. Адаптація до змінних умов ведення бізнесу для формування ефективної системи управління, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

3. Використання сучасних систем обробки, розподілу та зберігання інформації.

4. Політика прозорого спілкування з працівниками та партнерами.

5. Покращення механізмів мотивації та відповідальності для збільшення конкурентоспроможності продукції та компанії.

Отже, дослідження конкурентоспроможності аграрного підприємства має на меті виявлення основних елементів, що сприяють конкурентному успіху, які є предметом унікальних конкурентних відносин. В ході проведеного аналізу було виявлено, що на конкурентоспроможність підприємства значний вплив мають такі фактори, як частка ринку, яку воно займає, якість продукції, обсяги доступних ресурсів, наявність збутових каналів та якість надання послуг.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що досліджуване аграрне підприємство спеціалізується на вирощуванні зерново-технічних культур та наданні сільськогосподарських послуг. У зв'язку з цим, частка доходів від продажу кукурудзи на зерно становить 34,0%, соняшнику – 18,7%, сої – 13,4%, озимої пшениці – 10,7%, а послуг у сільському господарстві – 17,3% від загального обсягу грошових надходжень.

2. Згідно з розрахунками, у 2023 році виробництво товарної продукції у

господаруючому суб'єкті зросло на 74,1 % або на 118242,0 тис. грн у порівнянні з 2019 роком. Водночас, собівартість реалізованої продукції у 2023 році становила 189348,0 тис. грн, що на 46678,0 тис. грн або на 32,7 % більше, ніж у 2019 році. Протягом цього періоду рівень рентабельності виробництва досліджуваного агроформування зріс: у 2019 році рівень збитковості становив 21,6 %, тоді як у 2023 році рівень прибутковості досяг 33,9 %. Чистий збиток у 2019 році складав 30803,0 тис. грн, тоді як у 2023 році агропідприємство отримало чистий прибуток у розмірі 64134,0 тис. грн.

3. Виявлено, що обсяги продажу кукурудзи на зерно, сої, соняшнику та озимої пшениці зросли: кукурудза – в 1,8 рази або на 37468,0 ц; соя – на 63,3 % або на 15966,0 ц; соняшник – на 55,9 % або на 12912,0 ц відповідно. Це пов'язано з відносно високими цінами на ці продукти для підприємства. Єдиним винятком стало зниження обсягу реалізації ячменю на 10120,0 ц, що становить 67,5 % у 2023 році в порівнянні з 2019 роком. Основна частина аграрної продукції вивченого господарства постачається на переробні підприємства або комерційні посередницькі структури, які займаються її реалізацією.

4. Для оцінки конкурентоспроможності аграрного господарства було здійснено аналіз конкурентного середовища. Основними конкурентами є Конкурент 1 та Конкурент 2, які працюють в аналогічних умовах. Виявлено, що між досліджуваним господарством та його головним суперником, підприємством-конкурентом 2, існує високий рівень конкуренції, що підтверджується сумою вагових коефіцієнтів, яка становить 125 та 144 бали відповідно (максимально можлива оцінка – 170 балів).

5. У результаті проведеного аналізу конкурентного середовища стало очевидно, що аграрному підприємству необхідно докласти значних зусиль для підтримання своїх конкурентних переваг та ефективного використання наявних фінансових ресурсів. Водночас, такі внутрішні фактори, як низька ліквідність і оборотність, а також неефективне використання ресурсів, мають негативний вплив на конкурентоспроможність в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Застосування стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства

Світ змінюється, і підприємство має постійно адаптуватися до нових умов. Регулярний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх процесів дозволить вчасно виявляти нові можливості та загрози і коригувати свою стратегію. Посилення конкурентоспроможності передбачає розробку та вибір відповідних стратегій, формулювання та коригування яких відбуваються практично безперервно. Стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно формувати в рамках клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасних підприємств. Вона має бути не вузькофункціональною, а комплексною, включати власний набір стратегій і основні логічні інструменти сучасного менеджменту. Він служить рушійною силою системи управління корпоративною конкурентоспроможністю та забезпечує конкурентоспроможність і довгострокову прибутковість підприємства. Залежно від ринкової ситуації, умов операційного середовища, рівня конкурентної переваги та методів конкуренції підприємства обирають відповідні конкурентні стратегії та моделі поведінки. Рекомендується використовувати багатовимірний простір для вибору конкурентних стратегій на основі співвідношення між етапом економічного розвитку підприємства та типом стратегії.

Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства дозволяє зменшити вплив негативних чинників на конкурентоспроможність та швидко реагувати на зміни. Вивчення як негативних, так і позитивних аспектів динамічної ринкової конкуренції сприяє гнучкості управлінських рішень і дій.

Аграрний сектор включає чотири основні етапи аналізу його структури та рушійних сил: дослідження конкурентів, оцінка стратегічного потенціалу

підприємства та споживачів; виявлення та оцінка альтернативних шляхів досягнення конкурентних переваг, аналіз конкурентних стратегій, а також розробка оптимальних альтернатив і системи конкурентних стратегій.

Ці етапи охоплюють визначення та оцінку альтернатив, аналіз конкурентних стратегій, вибір найкращих варіантів і формулювання стратегій для досягнення конкурентних переваг. (додаток Л).

Для оцінки розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності необхідно провести аналіз стратегічного рівня. Запропонований системний підхід передбачає послідовний відбір критеріїв, які формуються на основі визначених функцій і етапів стратегічного управління.

Значення цих критеріїв, а також додаткових, запропонованих експертами, оцінюється за 3-бальною шкалою (дуже важливо – 3, важливо – 2, менш важливо – 1). Крім того, в залежності від характеристик господарства та стратегічної орієнтації, застосовується 5-бальна шкала (дуже високий – 5, високий – 4, середній – 3, низький – 2, незадовільний – 1).

Приблизний перелік критеріїв, сформованих на основі ключових елементів системи стратегічного управління (стратегія, організаційна структура управління та організаційна культура), наведено в додатку М.

Загальна оцінка для кожного стандарту розраховується як добуток двох значень і відображає, наскільки вона відхиляється від максимального рівня (15 балів).

Зазвичай компоненти для формування таблиць експертного опитування обираються на кожному етапі розробки та реалізації стратегії: встановлення місії та цілей підприємства; аналіз зовнішнього середовища; вибір стратегії; реалізація стратегії; моніторинг виконання стратегії.

Вибір стратегії для агропідприємства повинен відповідати кільком вимогам: стратегія формується вищим керівництвом; вона повинна бути гнучкою та швидко адаптуватися до організаційних змін; загальна стратегія розвитку агропідприємства має бути чітко визначена; також повинні бути окреслені загальні стратегії для окремих ринків і функціональних сфер.

Визначення місії та цілей аграрного підприємства:

формулювання місії відображає загальне бачення та стратегічні цілі;
на підприємстві розроблена система цілей, що охоплює довгострокові, середньострокові та короткострокові перспективи розвитку;

встановлені цілі узгоджуються з місією аграрного підприємства;

сформульовані цілі відповідають змінним тенденціям, що виникають у бізнес-середовищі;

при визначенні цілей враховуються основні принципи їх формування.

Діагностика аграрного підприємства включає в себе:

- оцінку рівня знань про національну економіку та ринкові умови, а також достатність наявної інформації для розробки стратегії;

- залучення висококваліфікованих фахівців для аналізу внутрішнього потенціалу та середовища підприємства;

- отримання об'єктивної оцінки сучасного стану аграрного підприємства на основі результатів аналізу;

- формування прогнозу можливих змін у бізнес-середовищі.

Впровадження стратегії аграрного підприємства, яке підлягає дослідженню, охоплює такі елементи: тип стратегії, зафіксований у документах; на підприємстві визначено відповідальних за виконання стратегічних заходів, а також встановлено порядок і терміни виконання окремих запланованих завдань; існуюча організаційна структура управління сприяє реалізації розробленої стратегії; організаційна культура впливає на ефективність реалізації сформульованої стратегії.

Загальний напрям удосконалення механізму менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства наведено на рис. 3.1.

Моніторинг виконання стратегії аграрного підприємства:

стратегічний моніторинг фокусується на оцінці досягнення поставлених цілей;

визначення необхідних заходів на основі аналізу та виявлення негативних тенденцій.

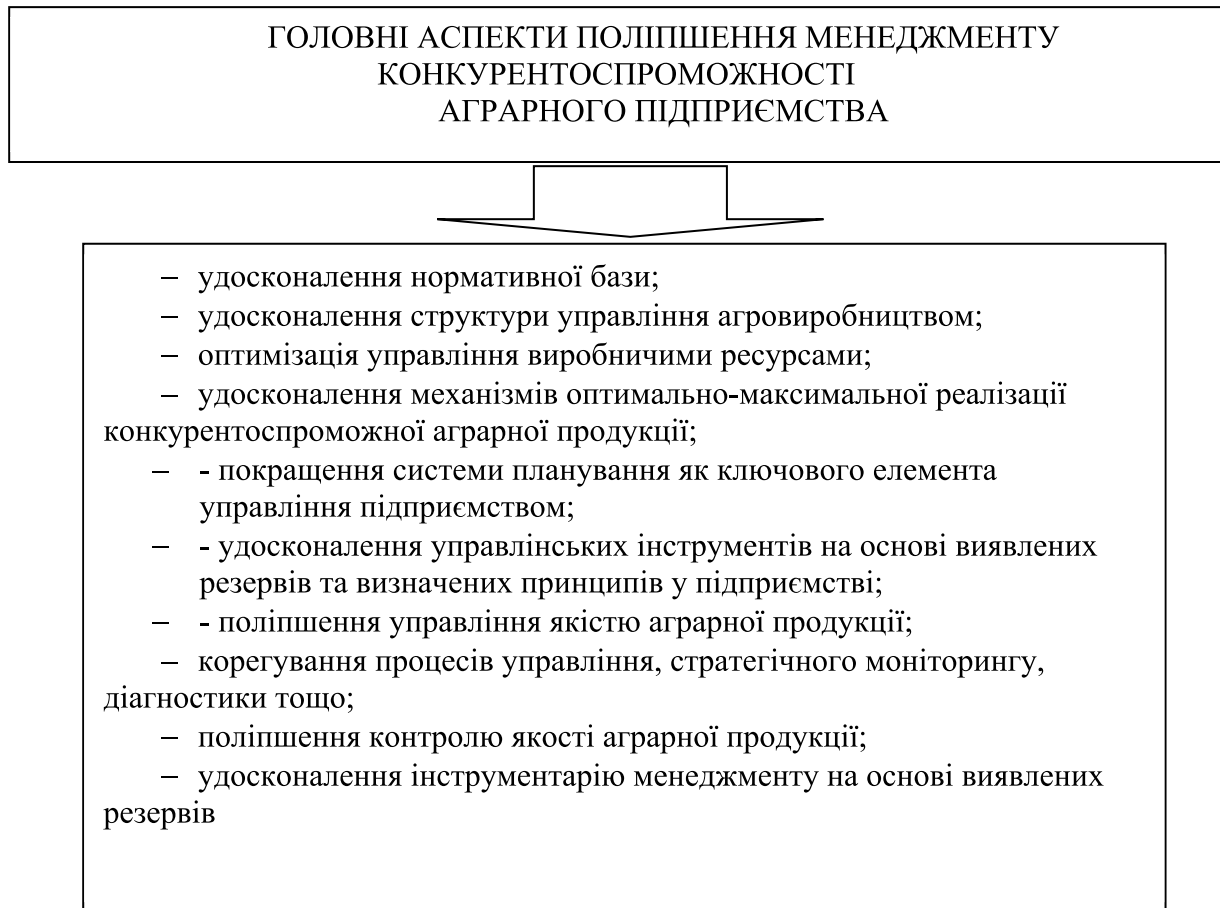


Рис. 3.1. Перспективні напрями удосконалення менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства, 2025-2029 рр.

Водночас критерії можуть варіюватися в залежності від специфічних функцій та стратегічних напрямків галузі або аграрного підприємства. При формуванні списку критеріїв враховуються лише ті, що безпосередньо пов'язані з цілями, завданнями та стратегією агроформування.

Конкретні рекомендації не можуть бути універсальними для всіх агрогосподарств. У кожному випадку сільськогосподарське підприємство повинно розробити власну систему управління конкурентоспроможністю, щоб вона функціонувала оптимально, враховуючи всі особливості та нюанси підприємства..

Середовище, в якому функціонують усі суб'єкти господарювання, постійно зазнає змін. У періоди трансформацій лише ті компанії, які ретельно планують свою діяльність, аналізують навколишні події та швидко адаптуються до нових

умов, використовуючи свої сильні сторони та можливості, здатні зберегти свої позиції на ринку. Для створення ефективної системи організаційно-економічних механізмів конкурентоспроможності досліджуваного підприємства необхідно врахувати сукупність факторів, які впливають на конкурентоспроможність, а також їх взаємозв'язок і взаємодію.

У додатку Н наведено виявлені проблеми, що існують у діяльності досліджуваного аграрного підприємства, а також можливі методи, стратегії та заходи для їх вирішення.

Підсумовуючи результати, слід акцентувати увагу на тому, що для успішної реалізації стратегії економічного розвитку в довгостроковій перспективі важливо не лише реагувати на зміни на ринку, а й зосередитися на внутрішньому середовищі агроформування та використанні наявних резервів. Саме поєднання цих двох аспектів дозволяє прогнозувати очікувані результати діяльності господарства. Менеджмент конкурентоспроможності аграрного підприємства не є єдиним завданням; необхідно також планувати та впроваджувати стратегію діяльності підприємства, щоб стимулювати продажі продукції. Для аграрного підприємства бути конкурентоспроможним означає досягнення стратегічних цілей у контексті європейського ринку.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства

Сьогодні конкурентоспроможність є основою інновацій та розвитку. Тільки в конкурентному середовищі можна формувати нові ідеї та здійснити трансформацію звичайної соціально-економічної системи в інноваційний та активний організм, який постійно генерує нові ідеї та прагне перемагати за справедливих умов, тому забезпечення конкурентоспроможності є важливим.

Головний акцент у формуванні та вдосконаленні системи менеджменту конкурентоспроможності аграрних підприємств повинен бути спрямований на

стратегічні пріоритети управлінської системи, які забезпечують розвиток і реалізацію перспективних конкурентних переваг. Водночас, зниження корпоративної конкурентоспроможності вказує на недостатній досвід у розробці конкурентних стратегій.

Розвиток управлінських компетенцій є важливим чинником для успішного впровадження менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства.

1. Навчальні та тренінгові програми: регулярне підвищення кваліфікації менеджерів у сферах стратегічного менеджменту, інновацій та агроекономіки сприяє формуванню навичок, необхідних для ефективного прийняття рішень та впровадження новітніх технологій.

2. Стажування та обмін досвідом: співпраця з іншими аграрними підприємствами та міжнародними організаціями відкриває можливості для запозичення передового досвіду та впровадження нових практик.

3. Залучення молодих спеціалістів та інноваційного персоналу: Підтримка молодих фахівців сприятиме впровадженню інноваційних підходів і розширенню перспектив розвитку агропідприємства..

Нестача робочої сили є однією з основних проблем, що впливають на управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Опитані компанії відзначають, що їм бракує працівників, які володіють необхідними знаннями в сферах комерційного менеджменту, управління, продажів та стратегічного планування, а також мають відповідні навички та досвід. Для подолання цієї проблеми необхідно:

- покращити кваліфікаційний рівень діючих працівників шляхом участі в тренінгах, навчання у провідних компаніях та стажувань;

- залучати студентів випускних курсів освітніх закладів до виконання проектних завдань;

- регулярно проводити оцінку персоналу.

Головні проблеми, що виникають під час організації стажування на підприємстві, пов'язані з нестабільністю багатьох практичних аспектів, які стосуються умов проходження стажування. Стажування та курси підвищення

кваліфікації є одним із найефективніших способів обміну знаннями, а також здобуття і розвитку компетенцій.

Стажування є формою навчання на робочому місці, метою якого є здобуття практичних навичок і нового досвіду для виконання обов'язків на рівні працівника або вище. Основні питання, що виникають під час стажування, стосуються визначення характеру навчального процесу, наявності стажерів певного рівня, створення окремого робочого місця для стажистів, доплати до заробітної плати та працевлаштування стажистів..

Ключовим елементом організації виробничого навчання та підвищення кваліфікації є його тривалість і регулярність. За даними досліджень, «середній цикл професійного розвитку в аграрному секторі економіки України в 10 разів нижчий за встановлену норму».

У додатку П наведено орієнтовний список курсів підвищення кваліфікації для менеджерів та їх вартість.

Згідно з даними, наведеними в додатку П, курси можуть варіюватися в залежності від профілю та побажань працівника, а їх ціни можуть суттєво відрізнятися. Щоб підвищити загальну ефективність кадрової стратегії в організації, всі етапи професійного розвитку працівників (базова підготовка, професійне та непрофесійне навчання, курси підготовки та підвищення кваліфікації, самопідготовка) мають бути скоординованими та логічно структурованими. Це сприятиме професійному зростанню спеціалістів.

Щоб підтримувати високий рівень конкурентоспроможності працівників агропідприємства, кожен співробітник зобов'язаний проходити навчання або стажування щонайменше раз на п'ять років. Проте цей термін може бути скоригований в залежності від змін у технологіях та організації на підприємстві.

Для вирішення проблем і оптимізації управлінських процесів в агропідприємстві рекомендується створити відповідну систему, що складатиметься з кількох взаємопов'язаних елементів. При їх ефективному використанні така система зможе адаптувати корпоративну діяльність до змінюваних умов зовнішнього середовища та сприяти досягненню економічних

цілей.

Рекомендується створити спеціальний фонд для фінансування професійного навчання. Цей фонд буде складатися не лише з внесків власника, а й з коштів, які повертають працівники, що не виконали своїх зобов'язань за контрактом щодо роботи на підприємстві.

Важливо, щоб система виробничого навчання була чітко організована, а всі механізми працювали злагоджено, адже це забезпечить агропідприємство конкурентоспроможними кадрами, що сприятиме реалізації стратегії розвитку аграрного сектору.

З урахуванням особливостей діяльності агропідприємства, пропонуються такі заходи для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства:

- своєчасна заміна та активізація застарілого обладнання, а також організація швидкого введення в експлуатацію нових придбань;
- удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва в Полтавській області та технічного обслуговування сучасних механічних комплексів;
- впровадження прогресивних форм організації виробництва та праці;
- застосування сучасних ефективних систем матеріального стимулювання працівників, зокрема інженерно-технічного персоналу;
- залучення інвестиційних ресурсів для модернізації матеріально-технологічної бази сільськогосподарських підприємств тощо.

Безперечно, інновації у сільському господарстві здатні значно підвищити продуктивність та ефективність діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3.1).

Впровадження окремих методів удосконалення менеджменту конкурентоспроможності сприятиме підвищенню ефективності та гнучкості діяльності підприємства в сучасних умовах аграрного ринку. Реалізація цих заходів допоможе забезпечити сталий розвиток, підвищити конкурентоспроможність, покращити екологічні показники та адаптуватися до

мінливих умов ринку. Це має вирішальне значення для довгострокового успіху досліджуваного агроформування.

Таблиця 3.1

Інновації в аграрний сектор та їх прогнозований вплив на підприємство, 2025-2029 рр.

Інновація	Характеристика	Прогнозований вплив на підприємство
ERP-системи	Автоматизація управлінських, виробничих, фінансових процесів. Оптимізація використання фактичних ресурсів	Підвищення результативності, зниження витрат, удосконалення прийняття рішень
Технології точного землеробства (датчики, GPS, дрони)	Зниження витрат на добрива та засоби захисту рослин, точне управління урожайністю	Підвищення урожайності, зниження ризиків, покращення екологічних показників
Системи моніторингу та аналізу урожайності	Прогнозування урожайності, відстеження стану полів, виявлення проблемних ділянок	Підвищення стабільності виробництва, зниження ризиків
Підвищення кваліфікації управлінського персоналу господарства	Перспективні програми навчання, тренінги, залучення молодих спеціалістів, стажування	Розвиток навичок стратегічного управління, інновацій, ефективного прийняття управлінських рішень

Зміцнення конкурентоспроможності підприємства може бути досягнуто шляхом різноманітних стратегічних заходів, спрямованих на модернізацію виробничих процесів, впровадження інновацій, оптимізацію управління та підвищення якості продукції. Одним із основних напрямків є інновації в агротехніці. Сучасні агротехнології та впровадження нових сортів сільськогосподарських культур з підвищеною стійкістю до кліматичних умов Степу сприятимуть зростанню врожайності та якості продукції.

Використання автоматизації в польових умовах, наприклад GPS для точного землеробства, системи моніторингу вологості ґрунту та моніторингу здоров'я рослин, може значно знизити витрати на посів та обробку ґрунту (табл. 3.2).

Отож, вартість впровадження GPS для точного землеробства, системи моніторингу вологості ґрунту та моніторингу здоров'я рослин для підприємства

складає 1330,55 тис. грн, водночас з кожним роком витрати на її експлуатацію буде зростати.

Таблиця 3.2

**Перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємства
за рахунок удосконалення впровадження GPS для точного землеробства,
системи моніторингу вологості ґрунту та моніторингу здоров'я рослин,
2025-2029 рр.**

Напрямки удосконалення	Фактичний стан	Проблеми	Перспективи удосконалення	Прогнозований результат
1	2	3	4	5
Точність позиціонування	2-3 м (GPS)	Збої у густих посадках, недостатня точність при обробці країв поля,	Застосування супутникових систем нового покоління, упровадження RTK-корекції	Збільшення точності до 2 см, зменшення перекриття при обприскуванні на 10 %
Швидкість роботи	1-2 сек. оновлення координат	Затримки при передачі даних, повільна реакція системи при зміні напрямку руху	Використання більш швидкісних каналів зв'язку (4G), оптимізація програмного забезпечення	Підвищення результативності роботи на 15 %, зменшення часу реакції до 0,5 сек,
Надійність системи	Часті збої при зміні погодних умов	Втрата сигналу під лініями електропередач, в лісопосадках	Використання резервних систем, підвищення автономності пристроїв	Забезпечення безперервної роботи, зменшення кількості збоїв на 50 %
Інтеграція іншими системами	Часткова інтеграція з автоматизованою системою управління	Відсутність автоматичного обміну даними між системами	Розвиток API для інтеграції з іншими системами, використання стандартів обміну даними	Автоматизація процесів управління, оптимізація використання ресурсів підприємства на 20 %
Вартість	Висока вартість обслуговування, регулярний ремонт обладнання (137,55 тис. грн)	Високі витрати на придбання ліцензій на програмне забезпечення	Пошук більш доступних рішень, оптимізація ліцензійних угод, використання вітчизняного обладнання	Зниження загальної вартості на 13-15 %

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Персонал	Недостатня кваліфікація працівників, операторів	Труднощі з налаштуванням і обслуговуванням системи	Навчання персоналу, залучення зовнішніх експертів, консультантів	Підвищення кваліфікації персоналу, результативність використання системи на 20 %

Економічна ефективність даної пропозиції за перший рік орієнтовно складе 2,4 % чистого прибутку щороку або 1539,3 тис. грн.

Можливості підприємства можна розширити за рахунок залучення науково-дослідних установ для створення та апробації нових технологій і методів землеробства в сучасних умовах.

Ще одним важливим кроком є залучення інвестицій та партнерств. Агропідприємство може залучити приватних або державних інвесторів для модернізації обладнання та оновлення матеріально-технічної бази. Нові машини та обладнання підвищать ефективність обробки на місці, зменшать витрати та підвищать продуктивність. Пошук партнерів для виконання спільних дослідницьких проєктів та використання досвіду міжнародних компаній, що працюють у подібних агрокліматичних умовах, дозволить агропідприємству значно прискорити розвиток.

Для підвищення ефективності необхідно приділити увагу оптимізації виробничого процесу. Проведення внутрішніх аудитів процесів і оцінювання ефективності може допомогти виявити неефективні процеси та визначити сфери і напрямки, які потребують покращення. Крім того, оптимізація ланцюга постачання та логістики може зменшити витрати на транспортування та зберігання продукції, що може мати позитивний вплив на загальну прибутковість та конкурентоспроможність підприємства за сучасних динамічних бізнес-умов.

Для збирально-транспортних ланок, зокрема зернозбиральних комбайнів і автомобілів, під час роботи в заданих умовах важливо враховувати швидкість руху, час та тривалість заповнення бункера жнивarki зерном. Необхідно також

визначити маршрути автомобільного руху та кількість автомобілів, які потрібні для транспортування зерна від одного комбайна до іншого.

Дані, необхідні для вирішення задачі на комп'ютері, представлені в додатку Р.

На господарстві є поле озимої пшениці, яке знаходиться за 10 км від елеватора. Було запропоновано використати теорію масового обслуговування для визначення оптимальної кількості автомобілів з причепами, зокрема КАМАЗ-55102, необхідних для обслуговування трьох комбайнів Claas Lexion 440 та семи комбайнів John Deere 7020. Розрахунки показали, що для обслуговування семи комбайнів John Deere 7020, трьох комбайнів Claas Lexion 440 та шести автомобілів КАМАЗ-55102 потрібно дев'ять одиниць техніки.

У 2023 році для перевезення зерна було використано 7 автомобілів КАМАЗ-55102 та 5 автомобілів Claas Lexion 440, загальна вартість яких склала 1565,29 грн. Зрозуміло, що за умов оптимізації збірно-транспортних зв'язків витрати можуть знизитися на 1092,0 тис. грн (69,7%). Це свідчить про економічну доцільність запропонованої організації збирально-транспортного сполучення. Додатково, загальні втрати за одну годину простою під час роботи збирально-транспортної ланки, що складається з 3 комбайнів Claas Lexion 440, 7 комбайнів John Deere 7020 та 15 автомобілів КАМАЗ-55102, становлять 473,20 грн (214,31 грн).

Дослідження, проведене в розділі 2 магістерської роботи, виявило, що стратегія аграрного підприємства має бути орієнтована на зміцнення його ринкових позицій. У зв'язку з цим, важливо підвищити конкурентоспроможність шляхом перегляду збутової, цінової та асортиментної стратегій, а також удосконалити системи управління якістю.

Обрана стратегія позиціонування має відповідати загальному набору маркетингових інструментів сільськогосподарського виробництва та їх окремих елементів (товару, ціни, збуту та просування). Невідповідність між оголошеною стратегією позиціонування та елементами маркетинг-міксу може спричинити обвал ринку.

Вивчимо канали реалізації сільськогосподарської продукції для оцінки ефективності її доставки. (табл. 3.3).

Проаналізувавши дані з табл. 3.3, можна зробити висновок, що основними каналами збуту для досліджуваного аграрного підприємства є: Група UGTC TRADE, ТОВ «Українське зерно», ТОВ «ТД «Укragenцентр», ПП «УЗТК Трейд», ТОВ «Агро ВМ» та ТОВ «Амарант» для реалізації озимої пшениці; ТОВ «Кернел Трейд», ТОВ «Полтаванасінняпром», Група UGTC TRADE (Абазівський елеватор) та ТОВ СП «Нібулон» для продажу сої; ТОВ «АГЛ Груп», ТОВ «ТД «Плантагро» та ТОВ «Агропрод» для кукурудзи на зерно; а також ТОВ «Кернел Трейд», ПП «УЗТК Трейд» та ТОВ СП «Нібулон» для соняшнику. Згідно з інформацією від досліджуваного підприємства, у 2025 р. планується розвиток нових каналів збуту для реалізації основної аграрної продукції.

Таблиця 3.3

Фактичні й прогнозовані канали збуту та обсяги реалізації основних видів продукції підприємства, 2023 р., 2025 р.

Продукція	Місце реалізації	Обсяги реалізації, ц		Відхилення (+; -)
		Роки		
		2023	2025 (прогноз)	
Пшениця озима	Група UGTC TRADE; ТОВ «Агро ВМ»; ТОВ «ТД «Укragenцентр»; ТОВ «Амарант»; ТОВ «Українське зерно»;	18716,0	23970,3	+5254,3
Кукурудза на зерно	ТОВ «Агропрод»; ТОВ «ТД «Плантагро»; ТОВ «Агрозернохолдинг»	24784,0	32241,3	+7457,3
Соняшник	ПП «УЗТК Трейд»; ТОВ «Кернел Трейд»; ТОВ СП «Нібулон»	33685,0	46389,1	+12704,1
Соя	ТОВ «Кернел Трейд»; ТОВ СП «Нібулон»; Група UGTC TRADE (Абазівський елеватор); ТОВ «Полтаванасінняпром»	829,0	1935,4	+1106,4

Зростання обсягів реалізації аграрної продукції підприємства дасть змогу

збільшити обсяг чистого доходу підприємства за рахунок вигіднішої ціни реалізації та диверсифікації каналі в збуту.

Щодо стратегій ціноутворення та збуту досліджуваного підприємства, одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності є акцент на вдосконаленні та розвитку збутової діяльності. Це дозволяє розширити ринок через продаж продукту, запобігає підвищенню цін і забезпечує зниження витрат для кінцевого споживача. Дослідження свідчать, що відсутність ретельного аналізу ринку та маркетингового плану часто призводить до неефективності продукту та стратегії розвитку ринку. Оцінка вартості різних каналів збуту повинна враховувати також потенційні можливості зростання обсягів продажу. Слід підкреслити, що вибір каналу збуту зазвичай передбачає укладення довгострокового контракту між учасниками.

Вибір каналу збуту є надзвичайно важливим етапом для підтримки належного рівня конкурентоспроможності. Таким чином, можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язані з управлінською діяльністю, і для керівників та відповідних фахівців важливо мати чітке уявлення про специфіку своєї сфери діяльності та контролю. У сучасному динамічному бізнес-середовищі необхідно переглянути цінову стратегію, стратегію продажів, асортиментну стратегію та підвищити економічну конкурентоспроможність у порівнянні з конкурентами.

Отож, в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища досліджуваному аграрному підприємству доцільно реалізовувати стратегії розвитку для зміцнення позицій на ринку. Ключовою характеристикою менеджменту конкурентоспроможністю аграрного підприємства в бізнес-середовищі є орієнтація на майбутнє. Необхідність такого менеджменту підприємства зумовлена постійними стрімкими змінами зовнішнього середовища внаслідок виникнення непередбачуваних ситуацій в економічному та фінансовому секторах.

Висновки до розділу 3

1. Виявлено, посилення конкурентоспроможності передбачає розробку та вибір відповідних стратегій, формулювання та коригування яких відбуваються практично безперервно. Стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно формувати в рамках клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасних підприємств. Вона має бути не вузькофункціональною, а комплексною, включати власний набір стратегій і основні логічні інструменти сучасного менеджменту.

2. Встановлено, що в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища аграрному підприємству доцільно впроваджувати стратегії розвитку для зміцнення своїх позицій на ринку. Основною характеристикою менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства в бізнес-середовищі є орієнтація на майбутнє. Необхідність такого підходу в управлінні підприємством обумовлена постійними швидкими змінами зовнішнього середовища, викликаними виникненням непередбачуваних ситуацій в економічному та фінансовому секторах.

3. Для вирішення проблем і оптимізації управлінських процесів в агропідприємстві доцільно створити відповідну систему, що складатиметься з кількох взаємопов'язаних елементів. При їх ефективному використанні така система зможе адаптувати корпоративну діяльність до змінюваних умов зовнішнього середовища та сприяти досягненню економічних цілей. Для цього варто організувати спеціальний фонд, призначений для фінансування професійного навчання.

4. Оскільки недостатня кількість кваліфікованих працівників є однією з основних проблем, що впливають на конкурентоспроможність підприємств агропродовольчої галузі, існує нагальна потреба в постійному підвищенні якості кадрів. У сучасних економічних умовах жоден працівник не може обійтися без необхідних знань у сферах комерційного менеджменту, адміністрування, продажів та стратегічного планування, а також відповідних навичок і

достатнього досвіду роботи.

5. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності працівників аграрного підприємства кожному співробітнику рекомендується проходити навчання або стажування не рідше ніж раз на п'ять років. Однак цей термін може бути змінений в залежності від динаміки організаційних змін у компанії. Наведено план підвищення кваліфікації на 2025-2029 рр.

6. Впровадження заходів з оптимізації системи збірно-транспортних зв'язків, за попередніми оцінками, дозволить зменшити економічні витрати на 1092,1 тис. грн (69,8%). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту організації збирально-транспортного сполучення.

7. Рекомендовано впровадження GPS для точного землеробства, системи моніторингу вологості ґрунту та моніторингу здоров'я рослин для підприємства. Вартість даного проєкту складає 1330,55 тис. грн, водночас з кожним роком витрати на її експлуатацію буде зростати. Економічна ефективність даної пропозиції за перший рік орієнтовно складе 2,4 % чистого прибутку щороку або орієнтовно 1539,3 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. Виявлено, що досліджуване аграрне підприємство спеціалізується на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві. Відтак, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 34,0%, соняшнику – 18,7 %, сої – 13,4 %; озимої пшениці – 10,7 %, послуг сільського господарства – 17,3 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. Для оцінки конкурентоспроможності господарства було проведено конкурентний аналіз. Основними суперниками є Конкурент 1 та Конкурент 2, які функціонують в подібних умовах. Встановлено, що між досліджуваним аграрним господарством та його основним конкурентом, підприємством-конкурентом 2, існує високий рівень конкуренції, що підтверджується сумою вагових коефіцієнтів у 125 та 144 бали відповідно (максимально можлива оцінка – 170 балів).

3. В результаті проведеного конкурентного аналізу виявлено, що аграрному підприємству потрібно вкласти значні зусилля для збереження своїх конкурентних переваг та ефективного використання наявного фінансового потенціалу. Одночасно, такі внутрішні фактори, як низька ліквідність і оборотність, а також неефективне використання ресурсів, негативно впливають на конкурентоспроможність в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

4. Виявлено, посилення конкурентоспроможності передбачає розробку та вибір відповідних стратегій, формулювання та коригування яких відбуваються практично безперервно. Стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно формувати в рамках клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасних підприємств. Вона має бути не вузькофункціональною, а комплексною, включати власний набір стратегій і основні логічні інструменти сучасного менеджменту.

5. З'ясовано, що в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища досліджуваному аграрному підприємству доцільно реалізовувати стратегії

розвитку для зміцнення своїх позицій на ринку. Ключовою характеристикою менеджменту конкурентоспроможністю аграрного підприємства в бізнес-середовищі є орієнтація на майбутнє. Необхідність такого менеджменту підприємства зумовлена постійними змінами зовнішнього середовища внаслідок виникнення непередбачуваних ситуацій.

6. Для вирішення проблем і оптимізації управлінських процесів в агропідприємстві доцільно створити відповідну систему, що складатиметься з кількох взаємопов'язаних елементів. При їх ефективному використанні така система зможе адаптувати корпоративну діяльність до змінюваних умов зовнішнього середовища та сприяти досягненню економічних цілей. Для цього варто організувати спеціальний фонд, призначений для фінансування професійного навчання.

7. Оскільки недостатня кількість кваліфікованої робочої сили є однією з ключових проблем у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої галузі, існує нагальна потреба в постійному підвищенні якості персоналу.

8. З метою підтримки високого рівня конкурентоспроможності персоналу в аграрному підприємстві кожному працівнику рекомендується не рідше одного разу на п'ять років проходити навчання або стажування. Однак цей термін може бути змінений в залежності від динаміки організаційних змін у компанії. Наведено план підвищення кваліфікації на 2025-2029 рр.

9. Рекомендовано впровадження GPS для точного землеробства, системи моніторингу вологості ґрунту та моніторингу здоров'я рослин для підприємства. Вартість даного проекту складає 1330,55 тис. грн, водночас з кожним роком витрати на її експлуатацію буде зростати. Економічна ефективність даної пропозиції за перший рік орієнтовно складе 2,4 % чистого прибутку щороку або орієнтовно 1539,3 тис. грн.