

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

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
\_\_\_\_\_ 2024 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління конкурентоспроможністю  
підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Поляк Іван Сергійович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Яна РАДІОНОВА

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	29
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	46

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Останніми роками зміни в аграрному секторі економіки призвели не лише до організаційно-економічних змін, а й до підвищення непередбачуваності, мінливості та конкурентоспроможності економічних процесів. Для багатьох підприємств агропродовольчої сфери перебування на ринку стало проблематичним, виникли проблеми з накопиченням ресурсів, реалізацією продукції, зрештою обмежені можливості розвитку. Така ситуація змушує господарюючі суб'єкти знаходити інноваційні рішення, більше зосереджуватися на потребах ринку та застосовувати нові методи управління для підвищення конкурентоспроможності, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

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

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

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання кваліфікаційного дослідження є аналіз забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання за сучасних умов, та на його основі опрацювання певних заходів щодо підвищення рівня його функціонування. Відповідно меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- розглянути теоретичні засади управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання;
- виявити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери;
- проаналізувати рівень господарювання підприємства агропродовольчої сфери;

– рекомендувати низку заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю на рівні окремого підприємства.

**Об’єктом дослідження** є організаційно-економічні процеси управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери.

**Предметом дослідження** є методи й механізми управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери.

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

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

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати даного дослідження мають практичну цінність й можуть бути застосовані господарюючими суб’єктами при формуванні шляхів удосконалення забезпечення їх конкурентоспроможності за сучасних умов.

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

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Стратегічна карта як інструмент управління підприємством агропродовольчої сфери за сучасних умов», «Управління організаційними змінами підприємства агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій, 2024 р.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота виконана на 40 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань. Робота містить 8 таблиць, 2 рисунки та 11 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

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

Ефективність роботи підприємства агропродовольчої сфери залежить від того, наскільки точно керівництво зможе спрогнозувати перспективи розвитку підприємства, оцінити ринок збуту продукції конкурентів, забезпечити конкурентоспроможність продукції, врахувати негативні фактори та оцінити бізнес. Як показує практика, багато вітчизняних компаній не готові до активної конкуренції, виявлення та отримання конкурентних переваг. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських, організаційних та економічних механізмів, які дозволяють підприємствам реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Поняття конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери є складним питанням, яке може мати різні трактування. Загалом конкурентоспроможність підприємства агропродовольчої сфери можна трактувати як його порівняльну перевагу порівняно з іншими аналогічними підприємствами галузі, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях [13, с. 123].

На різних етапах економічного розвитку сутність цього терміна

тлумачилася по-різному, і донині існують суперечності щодо вибору чіткого підходу до його визначення. Давайте дослідимо походження конкурентоспроможності компанії та фактори, які її визначають.

З точки зору конкуренції, зрозуміло, що конкурентоспроможність є фундаментальною характеристикою будь-якого бізнесу. Вона визначає рівень життєздатності в сучасних умовах і результати таких видів діяльності, як виробництво, організація, збут тощо.

Конкуренція зосереджує увагу керівництва підприємства на таких аспектах, як постійний моніторинг попиту та пропозиції, вартості ресурсів, зниження собівартості виробництва, підвищення якості продукції та послуг, що продаються на ринку, підвищення конкурентоспроможності тощо [11, с. 302].

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

Науковий доробок вітчизняних та зарубіжних учених доводить слушність їхніх думок щодо конкурентоспроможності бізнесу в цілому, складності та багатоаспектності проблем конкуренції.

Тому дослідники розвинули точку зору, згідно з якою конкуренція – це існування на ринку кількох покупців і продавців, а також надання можливості покупцям і продавцям вільно входити на ринок і виходити з нього [25, с. 49].

Поняття конкурентоспроможності вперше було розглянуто в економічній літературі А. Смітом, який визначив три вихідні фактори: землю, капітал і працю. На його думку, це визначає абсолютну перевагу країни в міжнародній торгівлі. Ці фактори також були дійсними для пояснення сильних сторін окремих компаній [38, с. 270].

Ю. Гарачук відзначає нову рису природи сучасної конкуренції, підкреслюючи, що мова йде вже не про окремі товари, які можна протиставити іншим, а насамперед про «ефективність проти неефективності» [10, с. 61].

Дослідники вважають, що в умовах розвиненого товарного виробництва конкуренція є неминучим явищем, яке спонукає господарства до збільшення прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці, розширення масштабів

діяльності та вдосконалення організаційних форм, виробничого процесу тощо [14, с. 82; 17, с. 91].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти і продавати продукцію (послуги), привабливішу за ціною і неціновою якістю, ніж у конкурентів. У цьому контексті це означає, що якість і ціна продукції, яку виробляють сільськогосподарські підприємства нашого регіону, будуть більш привабливими для вітчизняного та іноземного покупця, ніж продукція інших виробників [16, с. 101].

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

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

Однак деякі умови виправдовують використання суворого підходу. Наприклад, підприємство знаходиться на стадії становлення, не має достатнього досвіду стратегічного планування, не має стабільності в збуті продукції, має команду спеціалістів [19, с. 127].

Безперечно, конкуренція має місце в найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним із найпопулярніших визначень конкуренції є боротьба за найкращі результати в окремій сфері, аспект конкуренції [21, с. 115].

Особливості функціонування підприємств агропродовольчої сфери (залежність від природно-кліматичних умов, тривалість виробничих процесів, сезонність виробництва, нерухомість виробничих ресурсів тощо) формують специфічні умови для застосування гнучких систем. Здатність застосовувати підходи сценарного планування. Цей метод базується на твердженні, що якщо ми не можемо чітко передбачити майбутнє, можливо принаймні розглянути різні варіанти та визначити серед них найбільш ймовірний [22, с. 167].

Тому розробка та формулювання стратегій є важливими у стратегічному

управлінні компаніями агропродовольчої галузі.

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

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

Тому без сталої конкурентної переваги підприємств агропродовольчої сфери неможливо досягти конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на регіональних і міжнародних ринках, а також розвитку аграрного сектору в самій Україні [15, с. 171].

Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України є ключовим стратегічним питанням. При цьому необхідно враховувати стрімке зростання його частки у валовому внутрішньому продукті (ВВП) країни, формування дохідної частини державного бюджету та його експортний потенціал [16, с. 102].

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

Нині підприємства агропродовольчої сфери з потужним потенціалом не можуть його ефективно реалізувати через численні проблеми, серед яких брак управлінських навичок, уміння топ-менеджерів використовувати зміни зовнішнього середовища, недостатня рентабельність їх діяльності тощо, а сам аграрний комплекс є вразливим і функціонує з недостатньою економічною конкурентоспроможністю аграрного сектора [18, с. 45].

Аналізуючи конкурентоспроможність суб'єктів господарювання,

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

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

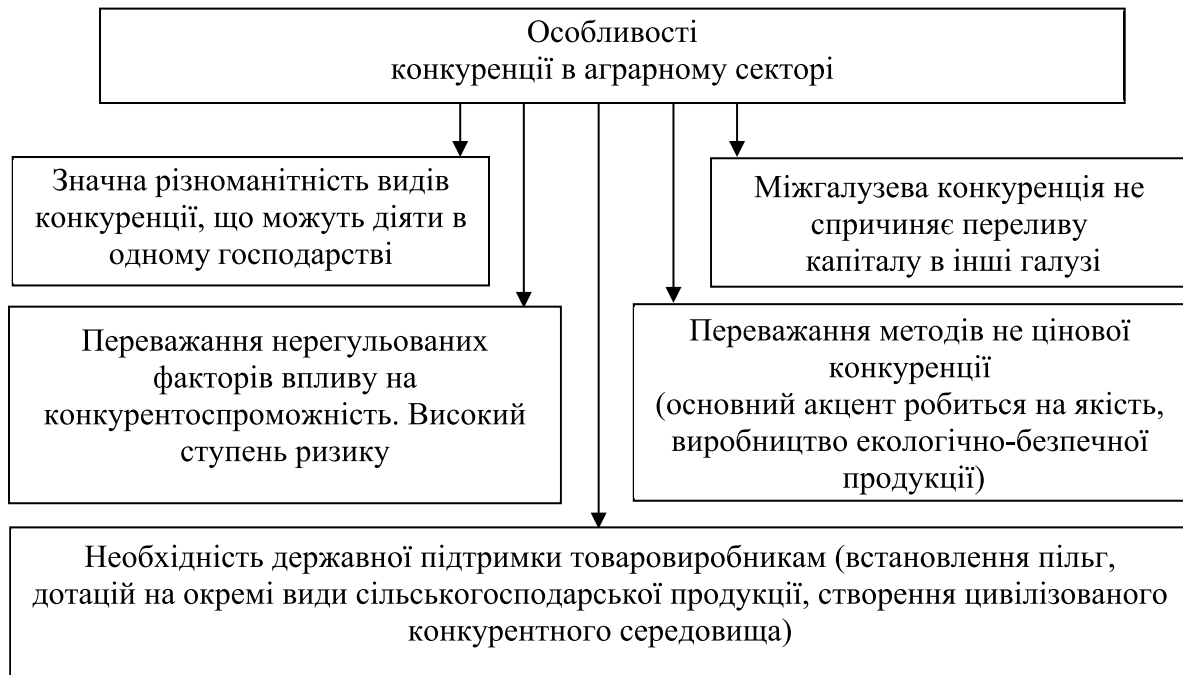


Рис. 1.1. Основні компоненти конкуренції в аграрному секторі [22, с. 95; 27, с. 183; 33, с. 224]

Від ефективного функціонування українського аграрного комплексу та його галузей залежить розвиток економіки України. Зокрема, конкурентоспроможність є важливим фактором забезпечення сталого розвитку галузей і суб'єктів господарювання. Нині проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери є особливо актуальною [20, с. 13].

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

Створення парадигми управління конкурентоспроможністю

агропродовольчих підприємств має базуватися на пріоритетах, представлених на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні компоненти управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери [36, с. 118]

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

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

Класифікація, яку ми пропонуємо, додає можливість класифікувати підприємству агропродовольчої сфери відповідно до типу ефекту, який вони отримують, і їхньої ролі в забезпеченні конкурентоспроможності, дозволяючи їм отримати якомога більше конкурентних переваг на основі їх конкретного потенціалу. Оскільки підприємства агропродовольчої сфери належать до складних соціально-економічних систем, така класифікація є виправданою з точки зору системного підходу.

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

Зокрема, дослідники аналізують конкурентну стратегію як специфічний тип організаційної стратегії, яка відповідає на запитання: «Як організації конкурувати на цільовому ринку, щоб протистояти конкурентному тиску та виграти конкуренцію?» [3, с. 99].

Водночас деякі вчені визначають це поняття як «... розроблену програму дій, спрямовану на адаптацію підприємства до змін або досягнення певної конкурентної позиції на ринку» [9, с. 22; 12].

З іншого боку, вчені аналізують конкурентну стратегію як план дій організації для досягнення успіху в конкуренції на конкретному ринку [38, с. 270]. З іншого боку, конкурентні стратегії – це стратегії, які зосереджені на діях, спрямованих на забезпечення успішного функціонування. Тому важливо відзначити, що багато експертів визначають конкурентну стратегію як сукупність управлінських рішень, спрямованих на формування та зміцнення конкурентних позицій компанії у своїй галузі в довгостроковій перспективі.

Тому можна сказати, що підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності вимагає не лише безперервних зусиль, а й виважених і зважених дій стратегічного характеру. Слід зазначити, що відносність конкурентоспроможності може проявлятися в організаціях, абсолютно неконкурентоспроможних на різних ринках [37, с. 86].

Як показує практика, багато вітчизняних компаній не готові до активної конкуренції, виявлення та отримання конкурентних переваг. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських, організаційних

та економічних механізмів, які дозволяють підприємствам реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Загалом конкурентоспроможність підприємства агропродовольчої сфери можна трактувати як його порівняльну перевагу порівняно з іншими аналогічними підприємствами галузі, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях [5, с. 252].

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

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

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

Узагальнюючи результати проведеного теоретичного дослідження, приходимо до висновку, що концепція управління конкурентоспроможністю агропродовольчих підприємств у сучасних умовах повинна враховувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Основними конкурентними перевагами сільського господарства є природні ресурси, кваліфікація кадрів, техніко-якісний рівень сільськогосподарського виробництва, матеріальні та фінансові ресурси, наявність державної підтримки та характер конкуренції. Найбільшою перешкодою для розвитку вітчизняної аграрної конкуренції є те, що значна частина прибутку залишається у посередників, агровиробники самі продають

свою продукцію за низькими цінами, а вихід на ринок фермерів практично закритий.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери є необхідною умовою для збереження ринку агропродовольчих компаній та поглиблення та розвитку євроінтеграційного процесу. Сучасний етап розвитку підприємств характеризується певним відривом сільськогосподарських товаровиробників від ринку інформації, кредитів, інвестицій та консалтингових послуг. Питання сертифікації продукції залишаються невирішеними, що сповільнює підвищення конкурентоспроможності підприємств та сфери у цілому.

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

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Конкурентоспроможність підприємства агропродовольчої сфери є однією з найважливіших категорій, оскільки це впливає на ефективність адаптації до характеристик суб'єкта господарювання.

Важливим питанням розвитку агропродовольчих підприємств є необхідність постійного вдосконалення систем управління. Тому розглянемо умови діяльності та характеристики підприємства Полтавського району, яке спеціалізується на: вирощування наступних культур: пшениця, ячмінь, соняшник, соя, кукурудза на зерно, відгодівля великої рогатої худоби та свиней. Одночасно підприємство надає авто- і тракторні послуги працівникам підприємства та громадянам.

Так, господарська діяльність досліджуваного підприємства регулюється Статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп.

Підприємство веде активну, самостійну та систематичну господарську діяльність, беручи на себе ризики з метою отримання прибутку, розподілу прибутку між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Підприємство самостійно планує і здійснює господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією та отриманим прибутком. Майно сільськогосподарського об'єкта становлять основні фонди, оборотні кошти та інші цінності, вартість яких відображається на самостійному балансі господарства.

Умови роботи досліджуваного господарства подібні до умов функціонування інших господарств Полтавського району. Зазначимо, що

природне середовище і кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур.

Організаційна структура суб'єкта підприємницької діяльності перетворює існуючу структуру в систему, демонструючи впорядкованість елементів управління та форми їх взаємозв'язку.

При лінійному функціональному управлінні керівник агроформування діє на спеціалістів, що об'єднані за функціями в організаційні відділи. Функціональні відділи (бухгалтерська, планово-економічна служби, відділ кадрів) очолюють функціональні керівники, які мають право приймати управлінські рішення та видавати накази в межах своїх повноважень (додаток Д).

З'ясуємо динаміку складу і структури земельних угідь досліджуваного формування, що наведена за допомогою даних табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,  
2021-2023 рр., га**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	4220,0	4309,0	4076,0	96,6
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4110,0	4201,0	3910,0	95,1
рілля	3914,0	3978,0	3680,0	94,0
Припадає на 1 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь	1705,4	1721,7	1589,4	93,2

Відтак, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо узагальнити, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі й структурі земельного фонду. Необхідно відзначити, що площа сільськогосподарських угідь становить 3910,0 га, площа ріллі – 3680,0 га. За 2021-2023 рр. прослідковується зниження площі ріллі на 6,0 % або 234,0 га, що пов'язане із зниженням чисельності договорів на оренду земельних ділянок. На 4,9 % зменшилася кількість сільськогосподарських угідь в цілому, разом з тим, у розрахунку на 1 працівника – на 6,8 % або 116,0 га відповідно.

Від якості трудового потенціалу підприємства однозначно залежить конкурентоспроможність підприємства, економіка в цілому та рівень добробуту

громадян країни. Саме тому проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	241	244	246	+5,0
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	45	47	48	+3
до загальної кількості працівників, %	18,7	19,3	19,5	+0,8
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	196	197	198	+2
до загальної кількості працівників, %	81,3	80,7	80,5	-0,8
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	98,3	99,6	100,0	+1,7

Розраховано, що кількість працівників, зайнятих у агровиробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 198 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників агрогосподарства у 2023 р. складає 246 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 48 осіб. Зазначимо, що протягом досліджуваного періоду близько 99,3 % працівників підприємства агропродовольчої сфери постійно проживають на даній території району, що, є позитивним чинником, відтак, знижуючи ймовірність плинності кадрів.

Для того, щоб проаналізувати діяльність досліджуваного суб'єкту господарювання, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку Е.

Нами розраховано, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень. В цілому, грошові надходження від реалізації продукції галузі рослинництва складають 62,8 %, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

Проведені нами розрахунки щодо визначення коефіцієнта спеціалізації свідчать про середній рівень спеціалізації агропідприємства ( $K_c=0,298$ ), і

пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур й молока.

Дослідимо динаміку показників виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери, розглянувши дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	146045,8	122026,2	186957,0	128,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	745,1	619,4	944,2	126,7
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	3553,4	2904,7	4781,5	134,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	100034,0	128907,0	160628,0	160,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	30904,0	482,0	9200,0	29,8
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	30,9	0,4	5,7	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %. Чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

Зрозуміло, що аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає використання достатньо великої кількості показників, що дає змогу по-різному характеризувати напрями розвитку сільського господарства в цілому, і досліджуваного підприємства, зокрема.

Проаналізовано динаміку ліквідності та платоспроможності агропродовольчого підприємства у табл. 2.4.

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,  
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,437	0,282	0,227	-0,210
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,598	5,304	2,899	+0,301
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,387	1,219	8,593	-0,794
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,893	0,808	0,884	-0,009

Здійснивши аналіз даних табл. 2.4, можемо зробити висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 р. складає 0,227, тому відхилення 2021-2023 рр. становить 0,210, і вказує на зниження можливостей агрогосподарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Одночасно, значення загального показника ліквідності підприємства у 2023 р. складає 8,593, тоді як у 2021 р. значення даного показнику склало 9,387. Середнє значення за досліджуваний 2021-2023 рр. дані показники перевищує нормативне значення ( $\geq 1,0$ ), що свідчить про задовільний рівень значення показника. Проте, негативна динаміка ліквідності та платоспроможності агрогосподарства за даними відносними критеріями є негативним явищем ( $-0,794$ ).

Водночас, коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємства агропродовольчої сфери зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 р. (+ 2,899) вказує на високу ймовірність погашення поточних зобов'язань.

Оцінка забезпеченості досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери власними оборотними коштами свідчать про задовільний стан, зокрема, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами на кінець 2023 р. складає 0,884 й не перевищує нормативне значення ( $> 1$ ), і.

У результаті аналізу рівня економічної стійкості за основними факторами виробництва та дослідження фінансового стану суб'єкта господарювання за досліджуваний 2021-2023 рр. можна рекомендувати заходи для покращення економічної діяльності підприємства та розрахувати їх економічну ефективність.

Отже, можна стверджувати, що відмінною рисою конкурентних переваг є безперервність впливу, процес забезпечення конкуренції. Відповідно, оцінка конкурентоспроможності проводиться у господарстві з метою подальшого визначення напрямів її підвищення при формуванні стратегії розвитку підприємства у перспективі.

Тому можна стверджувати, що ознакою конкурентної переваги є безперервність впливу, процес, який забезпечує конкуренцію. Тому проводиться оцінка економічної конкурентоспроможності з метою подальшого визначення напрямків удосконалення формування стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери в майбутньому.

## **2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства**

У сучасних умовах керівникам, менеджерам агропродовольчих підприємств необхідно знайти або сформулювати нові підходи до діагностики систем управління агробізнесом з метою розробки дієвих та результативних управлінських рішень, спрямованих на усунення існуючих проблем, вдало використовувати можливості зовнішнього та внутрішнього середовища

функціонування підприємства у контексті розвитку та формування довгострокової перспективи.

Сьогодні необхідним є розвиток конкурентних відносин у всій сфері сільськогосподарського виробництва та забезпечення конкурентоспроможності підприємств як структурних підрозділів через ряд об'єктивних факторів. Конкурентоспроможність підприємства агропродовольчої сфери визначається інтенсивним проявом ресурсного потенціалу, спрямованістю та диверсифікацією виробництва, частотою та ефективністю використання новітніх технологій, організацією, управлінням та обсягом реалізації продукції.

Безумовно, головною метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення умов для успішного функціонування сільськогосподарського виробництва в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, які забезпечать майбутнє зростання.

При цьому суб'єктом управління є керівник, який бере участь у розробці та реалізації управлінських рішень у сфері формування підприємства та забезпечення конкурентоспроможності, а суб'єктом – процес формування та розвитку конкурентоспроможності. агроформування.

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

Як наслідок, аналіз ефективності господарської діяльності та виявлення тенденцій зміни дає змогу оцінити перспективи формування конкурентних переваг суб'єкта підприємницької діяльності та виявити проблеми, які цьому перешкоджають.

Тому управління конкурентоспроможністю в підприємстві агропродовольчої сфери розглядається як процес реалізації певного комплексу управлінських функцій: цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності, пов'язаної з формуванням конкурентної переваги та забезпеченням життєздатності підприємства (додаток Ж).

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

Розглядаючи часовий інтервал досягнення цілей підприємства, рекомендується розглядати управління конкурентоспроможністю в розрізі операційного (формування конкурентоспроможності продукції), тактичного (забезпечення належного фінансово-економічного стану) та стратегічного (створення інвестиційної та інноваційної привабливості) рівнів.

Отже, метою управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності економічної конкуренції.

Тому цілями управління конкурентоспроможністю є не тільки продукція, а й фінанси, виробництво, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, технології та технологічна безпека, організаційно-управлінська структура господарства.

На даний момент будемо оцінювати конкурентоспроможність підприємства агропродовольчої сфери шляхом визначення конкурентної переваги, досягнутої за допомогою конкурентного аналізу.

Конкурентний аналіз виконується в три етапи:

Етап 1. Моніторинг факторів конкурентного середовища та оцінка ринкової привабливості.

Етап 2. Дослідження конкурентів.

Етап 3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери та визначення конкурентних переваг.

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

Бали за шкалою експертної оцінки, яка включає частку ринку, обсяг продажів, балансовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, рівень

собівартості, товарообіг, продуктивність праці, ресурсовіддачу, співвідношення власних і позикових коштів тощо. Визначається за кожним кількісним показником. Якісні показники також оцінюють експерти (керівництво агроформування). Якісними показниками є широта асортименту, адаптивність каналів збуту, додаткові послуги, якість обслуговування, упаковка, рівень обслуговування, корпоративний імідж.

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

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

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

Обчислити відносний рівень конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери, щоб визначити її рівень конкурентоспроможності порівняно з компаніями-конкурентами за формулою:

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

де ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності підприємства;

$\sum \bar{b}$  – сума зважених оцінок за усіма показникам еталонного підприємства;

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

$$\Delta \sum n = \sum \bar{b} - \sum n, \quad (2.2)$$

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

0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50 % – середній рівень конкурентоспроможності;

вище 51% – високий рівень конкурентоспроможності

Сьогодні важливим показником оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є фінансові результати діяльності. Існуючі методи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють охарактеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Однак, як зазначають дослідники, єдиного стандарту оцінювання чи єдиної методології не існує.

Тому оцінка існуючого рівня необхідна для розробки заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Для управління конкурентоспроможністю доцільно вимірювати цей рівень за допомогою кількісних параметрів, що відображають вплив ключових факторів. Як показує практика, проведення такої оцінки пов'язане з певними труднощами, зокрема суб'єктивний характер оцінки, кожен суб'єкт має власний погляд на характеристики підприємства, що використовуються для встановлення конкурентоспроможності.

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

У додатку 3 представлені дані, необхідні для виконання аналізу, описаних вище.

Аналізуючи дані додатку 3 та обчислюючи відносні рівні

конкурентоспроможності, можна зробити відповідні висновки. Таким чином, між базовим господарством та підприємством-конкурентом 2 спостерігається високий рівень конкуренції, сума їх оцінок становить 115 та 140 балів відповідно (максимально можлива оцінка – 170 балів).

Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності агроформування, з основними конкурентами дозволяє не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а й виявити основні недоліки.

Водночас у процесі проведення конкурентного аналізу виявлено основні недоліки, які перешкоджають ефективній діяльності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Перш за все, це пов'язано з відсутністю досвіду маркетингової діяльності (директор відповідає за маркетингову діяльність).

Далі слідують низька адаптивність каналів збуту, ефективність збутової політики, низька гнучкість цінової політики, конкурентоспроможність продукції та загальний імідж компанії.

Загальна зважена оцінка підприємства-конкуренту 1 становить лише 65 балів. Низький рівень частки ринку, рентабельності виробництва та загального іміджу підприємства агропродовольчої сфери можна пояснити організаційною структурою управління маркетингом і загальною наявністю відділу маркетингу та неврахуванням маркетингової інформації в процесі управління. Вибір ефективної стратегії розвитку та врахування основних недоліків, виявлених під час аналізу, забезпечить цьому господарству конкурентну позицію в найближчому майбутньому.

Враховуючи проведені аналітичні дослідження, характеристики галузі та цільових споживачів, для визначення конкурентної позиції підприємства можна застосувати бальний метод оцінки. Підприємства агропродовольчої сфери повинні накопичувати конкурентні переваги та захищати конкурентні слабкості. Стратегії повинні бути розроблені на основі сильних сторін, а дії повинні бути реалізовані для стабілізації ситуацій, де існують слабкі сторони. У той же час рейтинг сили конкурента показує, де він слабкий, а не те, де він, ймовірно,

атакує. Якщо підприємство агропродовольчої сфери має значну конкурентну перевагу, а конкуренти відносно слабкі, є можливість формування заходів, щоб скористатися цією ситуацією.

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

Нами виявлено, що чинниками, які визначають здатність підприємства агропродовольчої сфери конкурувати, є його частка ринку, ресурси, доступ до каналів збуту, якість продукції, якість надання послуг тощо.

Конкурентний аналіз – це важливий процес, який допомагає підприємству агропродовольчої сфери зрозуміти своїх конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, стратегії та позиції на ринку. Ця інформація може бути використана для розробки власної конкурентної стратегії, прийняття кращих маркетингових рішень та збільшення частки ринку.

Отже, проаналізувавши діяльність суб'єкта підприємницької діяльності, можна запропонувати наступні організаційно-економічні заходи щодо забезпечення та підвищення конкурентоспроможності:

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

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

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

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

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

Процес управління розвитком підприємства агропродовольчої сфери – це низка цілеспрямованих і систематичних впливів на всі сфери діяльності підприємства, спрямованих на підвищення рівня ефективності та якості його діяльності для досягнення поставлених цілей. Сучасні виклики вітчизняної економіки показали, що управління розвитком агропродовольчих підприємств знаходиться під загрозою постійної нестабільності ринкової кон'юнктури бізнесу, що потребує оперативного реагування підприємств на ринкові зміни.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є неперервним процесом, який вимагає постійних зусиль з боку керівництва та всіх співробітників. Підвищення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери має особливе значення в сучасних умовах, коли глобалізація та зростання конкуренції ставлять нові виклики перед вітчизняними виробниками

Важливо зазначити, що не існує універсального рецепту підвищення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. Найефективніші напрямки визначаються в залежності від специфіки виробництва, розміру підприємства, його фінансових можливостей та ринкових умов. Для того, щоб розробити дієву стратегію підвищення конкурентоспроможності, необхідно провести комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

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

Дослідження особливостей формування сільськогосподарської продукції, проведене в розділі 2 кваліфікаційної роботи, показало, що стратегія має бути спрямована на зміцнення позицій на ринку. Тому необхідно переглянути стратегії ціноутворення, продажів та асортименту порівняно з нашими конкурентами, а також удосконалити систему управління якістю, щоб вона відповідала міжнародним стандартам, щоб посилити конкурентоспроможність.

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

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

Запропонований методичний підхід до оцінки стратегічного рівня (елементів і процесів) розвитку підприємства порівняно з іншими характеризується впорядкованим відбором критеріїв. Це пояснюється тим, що набори формуються не випадковим чином, а відповідно до чітко визначених символів (елементів і кроків). Це частина процесу стратегічного управління.

За допомогою компонентного підходу стратегічне управління розглядається як система окремих компонентів, що перебувають у складних зв'язках: стратегія, структура управління та організаційна культура. Процесний підхід до стратегічного управління передбачає трактування його як різновиду процесу формування та реалізації стратегії, що включає визначення завдань і цілей агроформування, екологічну діагностику, вибір стратегії, реалізацію та стратегічний контроль реалізації.

Важливість цих та додатково запропонованих експертами стандартів оцінюється за 3-бальною шкалою (дуже важливо – 3, важливо – 2, менш важливо – 1) залежно від характеристик підприємства агропродовольчої сфери, а рівень визначається за стратегічний напрямок – 5 балів (дуже високий – 5,

високий – 4, середній – 3, низький – 2, незадоволений – 1).

Приблизний перелік критеріїв, розроблених відповідно до основних елементів системи стратегічного управління (стратегія, організаційна структура управління та організаційна культура), наведено в додатку К.

Загальна оцінка для кожного критерію визначається як добуток двох розрахункових значень і вказує, наскільки вона відхиляється від найвищого рівня (мах – 15 балів).

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

Вибір стратегії підприємства агропродовольчої сфери:

стратегія господарства розробляється топ-менеджментом;

сформована стратегія досить гнучка і може швидко адаптуватися до змін;

є чітко визначена загальна стратегія господарства;

загальні стратегії визначені для окремих ринків і функціональних сфер.

Визначення місії та цілей підприємства агропродовольчої сфери:

– формулювання місії господарства відображає загальну мету ;

– у господарстві створена система довгострокових, середньострокових і короткострокових цілей розвитку;

– сформовані цілі відповідають місії господарства;

– сформовані цілі точні відповідно до виявлених тенденцій зміни бізнес-середовища;

– при постановці цілей враховуються основні принципи їх складання.

Діагностика середовища підприємства агропродовольчої сфери:

– рівень знань і обсяг доступної інформації про національні економічні та ринкові умови, достатні для розробки стратегій;

– в діагностиці внутрішнього потенціалу та середовища підприємства беруть участь висококваліфіковані фахівці;

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

– проведено прогнозування тенденцій у бізнес-середовищі.

Реалізація стратегії бізнесу передбачає:

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

Контроль за реалізацією бізнес-стратегії визначає:

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

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

Середня оцінка стратегічного рівня підприємства ( $C_p$ ) за елементами системи та етапами процесу стратегічного управління визначається за формулою:

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

де  $n$  – кількість критеріїв оцінки стратегічного рівня організації,  $i = 1, 2, \dots, n$ ;

$P_{ei}$  – вага  $i$ -го критерію.

$P_{c3oi}$  – рівень  $i$ -го критерію стратегічної спрямованості компанії.

Загалом, чим ближче середня оцінка до 5 (додаток II – 3,81 бали), тим більш стратегічно орієнтоване підприємство агропродовольчої сфери. При високому стратегічному рівні господарство приділяє значну увагу формуванню основних елементів системи стратегічного управління та оптимізації етапів

розробки та реалізації стратегії. Відповідно, зростає попит на відповідальних за формування агропромислового комплексу для підтримки стратегічного рівня на належному рівні.

Оскільки загальна реалізація стратегій, пов'язана із сільським господарством, залежить від сезонності виробництва, доцільно було б звести її до організації календарного графіка. Календарний графік дозволяє чітко визначити терміни виконання окремих завдань, розподілити повноваження між співробітниками та по можливості скоротити терміни.

Нами запропоновано використовувати метод ранжування стратегічних викликів. Однак варто пам'ятати, що він ефективний лише за умови швидкої реакції керівництва господарства. Відповідно до цього методу всі завдання класифікуються за такими категоріями:

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

Це створює перелік пріоритетних стратегічних завдань. Для вирішення стратегічних завдань розроблено стратегічні програми: проекти, плани, бюджети, виконавці та органи контролю (додаток К).

Коли розробляється план, можливо розпочати й виконати деякі завдання одночасно. Щоб визначити, як краще реалізувати календарний план, потрібно визначитися, як будуть його виконувати, його суть полягає в тому, щоб розглянути придатність кожного критерію, для якого пропонується стратегія, і оцінити пропозицію за кожним критерієм. Цей метод дозволяє побачити всі плюси та мінуси стратегії та гарантує, оперативність реагування на першочергові критерії.

У той же час критерії можуть змінюватися в залежності від конкретних функцій і стратегічного напрямку галузі або підприємства агропродовольчої сфери. При складанні переліку критеріїв використовуються лише ті критерії, які безпосередньо відповідають цілям, завданням і стратегії агроформування.

Підсумовуючи висновки, слід зазначити, що для довгострокової

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

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

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

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

Враховуючи цю ситуацію, підприємству пропонуємо вирощувати овочі в закритому ґрунті (наприклад, огірки та помідори). Оскільки є земельний потенціал для вирощування цих культур, є кваліфіковані агрономи зі значним практичним досвідом і, головне, конкуренти для вирощування цієї продукції на місцевому ринку відсутні. На місцевих ринках (з осені до весни) ці дві культури або імпортуються з-за кордону (Туреччина та інші країни).

Розглянемо стратегію диверсифікації виробничої діяльності в умовах вирощування екологічно чистих овочів закритого ґрунту (огірки, помідори). Ми вважаємо продукцію досліджуваного підприємства екологічно чистою, а головне – вітчизняною, що максимально відповідає сучасним вимогам.

На продовольчому ринку вітчизняні овочі закритого ґрунту займають мінімальне місце через незначне їх виробництво, особливо це стосується юридичних осіб. У виробництві цієї продукції переважають домогосподарства. При вирощуванні в теплиці збір врожаю можливий цілий рік, а при вирощуванні у відкритому ґрунті в окремі періоди збирати врожай неможливо.

Перевагами даного бізнесу є: високі прибутки, нерозвиненість тепличного бізнесу – відсутність конкуренції, макроекономічна ситуація, наявність урожаю цілий рік. До недоліків можна віднести: високу початкову вартість, санітарні вимоги до обслуговування.

Щоб успішно розпочати бізнес у цій галузі, необхідно розрахувати інвестиційний проект, який представляє всі фінансові складові цього диверсифікаційного проекту. Почнемо аналіз стратегії диверсифікації вирощування овочів у закритому ґрунті з ринкових цін на конкретну продукцію протягом року. Розглянемо ціновий діапазон овочів (помідорів та огірків) у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Динаміка цін на продукцію закритого ґрунту в 2023-2024 рр., грн**

Періоди року	Томати		Огірки	
	Мінімальна вартість	Максимальна вартість	Мінімальна вартість	Максимальна вартість
Весна	70,0	80,0	70,0	80,0
Літо	30,0	35,0	30,0	40,0
Осінь	60,0	70,0	50,0	65,0
Зима	100,0	170,0	90,0	145,0

У запропонованому проекті будуть використані дані щодо цінової ситуації на ринку овочів (огірки, помідори) у 2023-2024 рр. Інформацію отримано шляхом моніторингу оптових овочевих ринків Полтавського району.

Реалізація проекту з вирощування овочів у закритому ґрунті потребує інвестицій. Розраховуємо їх розмір, виходячи з вартості будівництва та посадки теплиці (табл. 3.2), а також окремо розраховуємо потребу та наявність працівників, необхідних для вирощування цих культур.

**Прогнозовані інвестиції в будівництво теплиці і вирощування овочів  
закритого ґрунту підприємства, 2025-2026 рр.**

Показники	Вартість, тис. грн
Придбання насіння (розсада)	120,00
Вартість матеріалів для будівництва	1100,00
Вартість монтажних робіт та проведення комунікацій	815,00
Організація цеху фасування (на базі складського приміщення)	55,00
Вартість добрив	110,00
Інші витрати	100,00
<b>Всього</b>	<b>2300,00</b>

Відповідно, за даними табл. 3.2 прогнозується загальна сума інвестицій у розмірі 2300,0 тис. грн. Господарство може виділити власних коштів (із суми нерозподіленого прибутку) у сумі 2000,0 тис. грн, а решту коштів (300,0 тис. грн) взяти у кредит.

Вирощування овочів у закритому ґрунті вимагає не тільки матеріальних ресурсів, а й збільшення кількості працівників. На початкових етапах реалізації проекту певні операції будуть виконуватися вручну. З цією метою в табл. 3.3 розрахуємо потребу у персоналі та розмір їх оплати праці.

Таблиця 3.3

**Прогнозні потреби в працівниках і витрати оплати праці підприємства,  
2025-2026 рр.**

Показники	Кількість працівників, осіб		Річний фонд оплати праці з нарахуваннями, тис. грн	
	Потреба	Наявність	На одного працівника	Всього
Агроном	1	1	-	-
Головний агроном	1	1	-	-
Фасувальники і вантажник	2	-	97,20	194,40
Працівники теплиці	2	-	104,44	208,88

За даними табл. 3.3 з'ясовано, що заробітну плату агроному і головному агроному не нараховується, оскільки вони вже працюють у досліджуваному господарстві і тому їх заробітна плата з нарахуваннями уже включена до витрат діяльності поточного року і на перспективу. Прогнозується додатково прийняти

на роботу в господарство двох осіб і ще двох залучати із працівників рільничої бригади у зимовий і весняний періоди, а у літній та осінній періоди наймати сезонних працівників. Відтак, в перший рік витрати ще треба збільшити на 194,40 тис. грн.

Розраховуємо розмір прибутку запланованого проєкту. Розглянемо основні показники рентабельності у табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Прогнозні показники прибутковості теплиці підприємства з вирощування овочів закритого ґрунту, 2025-2026 рр.**

Продукція	Обсяг реалізації, ц	Ціна 1 кг, грн	Чистий дохід, тис. грн	Частка у доході, %
Огірки	100,0	65,0	650,00	30,2
Томати	200,0	75,0	1500,00	69,8
Разом	-	-	2150,00	100,0

Для розрахунків використовуємо середню ціну, за якою протягом року будуть реалізовуватися овочі закритого ґрунту. Так, для таких культур, як огірки, ця вартість становить 65,0 грн, а для помідорів – 75,0 грн. Загалом щорічно в теплиці планується вирощувати 30,0 т овочів, з них 10,0 т огірків і 20,0 т помідорів – усе реалізовуватиметься оптом.

Результати розрахунків наведені в табл. 3.4 видно, що в середньому чистий дохід від реалізації овочів становитиме 2150,00 тис. грн на рік, з них 650,00 тис. грн – огірки, 1500,00 тис. грн – томати відповідно.

Отже, запропонований напрямок диверсифікації виробничої діяльності досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери допоможе в майбутньому зменшити ризики в економічному векторі, а саме виробництві, та розширити джерела прибутку. Соціальна спрямованість реалізується через створення двох додаткових постійних та двох сезонних робочих місця, тоді як екологічна спрямованість – споживання місцевим населенням екологічно чистих овочів.

Зрозуміло, що конкурентоспроможність є показником успішності агропродовольчого бізнесу та безпосередньо впливає на доходи та добробут як власників бізнесу, так і працівників. Тому для сучасних підприємств агропродовольчої галузі постійне підвищення конкурентоспроможності є

об'єктивною необхідністю їх довгострокового та успішного існування. Показники конкурентоспроможності підприємства повинні включати різноманітні фактори, головним чином організаційні, виробничі, маркетингові, економічні, технологічні, ринкові та ін., залежно від стану маркетингового середовища, галузі, деталей діяльності, цілей і завдань.

## ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що сучасний етап розвитку агропродовольчої сфери вимагає невідкладного вирішення низки ключових завдань, серед яких проблема подолання наслідків повномасштабного вторгнення в Україну та водночас підвищення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери.

2. Визначено, що виробничий напрямок господарства – виробництво зерново-технічних культур й молока зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,298). Головною галуззю є рослинництво: 62,8 % від загальних грошових надходжень, а саме: питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

3. З'ясовано, що у підприємстві за досліджуваний період вартість виробництва товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %.

4. Розраховано, що чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

5. Розрахунки відносного рівня конкурентоспроможності вказують на високий рівень конкуренції, що спостерігається між досліджуваним господарством та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 115 та 140 балів відповідно (мах – 170 балів). Порівняння показників, що характеризують ефективність підприємства, з його основними конкурентами дозволяє не тільки визначити рівень його конкурентоспроможності, а й виявити основні недоліки.

6. Доведено, що суб'єкт господарювання посідає друге місце серед

обраних господарств району, внаслідок якості та іміджу продукції, виробничих потужностей, збуту продукції (в тому числі за допомогою маркетингових інструментів), фінансових ресурсів.

7. Рекомендовано використовувати метод ранжування стратегічних завдань в управлінні господарством. Для цього необхідно оцінити стратегічний рівень суб'єкта господарювання з метою визначення рівня розвитку та подальшого вдосконалення системи стратегічного управління для підвищення рівня конкурентоспроможності.

8. Запропоновано заходи щодо диверсифікації виробництва: вирощування овочів закритого ґрунту (огірки та помідори). Прогнозується, що загальна сума інвестицій складе 2300,0 тис. грн. Господарство може виділити власних коштів (із суми нерозподіленого прибутку) у сумі 2000,0 тис. грн, а решту коштів (300,0 тис. грн) взяти у кредит.

9. З'ясовано, що заробітну плату агроному і головному агроному не нараховується, оскільки вони вже працюють у господарстві і тому їх заробітна плата з нарахуваннями уже включена до витрат діяльності поточного року і на перспективу. Прогнозується додатково прийняти на роботу в господарство двох осіб і ще двох залучати із працівників рільничої бригади у зимовий і весняний періоди, а у літній та осінній періоди наймати сезонних працівників. Відтак, в перший рік витрати ще треба збільшити на 194,40 тис. грн.

10. У середньому чистий дохід від реалізації овочів становитиме 2150,0 тис. грн на рік, з них 650,00 тис. грн – огірки, 1500,00 тис. грн – томати відповідно. Відтак, запропонований напрямок диверсифікації виробничої діяльності допоможе в майбутньому зменшити ризики в економічному сенсі, а саме виробництві, та розширити джерела прибутку. Соціальна спрямованість реалізується через створення двох додаткових постійних та двох сезонних робочих місць, тоді як екологічна спрямованість – споживання місцевим населенням екологічно чистих овочів.