

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

12 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Менеджмент конкурентоспроможності підприємства
агропродовольчої сфери**»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Сухорук Крістіна Вячеславівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Олена ОВЧАРУК

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	8
1.1. Сучасні тенденції менеджменту конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства	14
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	23
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	23
2.2. Організаційно-економічний аналіз показників діяльності підприємства	28
2.3. Визначення конкурентного середовища підприємства та виявлення конкурентних переваг	34
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	42
3.1. Застосування стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	42
3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	49
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Під впливом процесу глобалізації та деіндустріалізації, характер конкурентоспроможності на всіх рівнях і природа конкурентних переваг трансформуються, що зумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Питання щодо дослідження конкурентоспроможності підприємств досліджувалися у працях українських і західних вчених В. Андрійчука, Л. Балабанової, П. Беленького, О. Виноградової, Л. Євчук, О. Ковтун, М. Портера, Д. Рікардо, П. Саблука, А. Сміта, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, О. Шпикуляка, В. Чабана, Е. Цибульської, І. Яценка та інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційної роботи є аналіз та поліпшення менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери. І, відповідно сформульованій меті, передбачається виконання таких завдань:

- з'ясувати сучасні тенденції та проблеми менеджменту конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери;
- проаналізувати умови та результати господарювання досліджуваного підприємства;
- оцінити конкурентне середовище суб'єкта господарювання й визначити конкурентні переваги;
- рекомендувати напрями застосування стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності;

– запропонувати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

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

Предметом дослідження є методи та механізми менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери.

Методи дослідження. При вирішенні вищеперерахованих завдань застосовувались специфічні методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічний; монографічний; графічний; економіко-статистичний; економіко-математичні методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

набули подальшого розвитку:

- система формування конкурентної стратегії підприємства агропродовольчої сфери, яку запропоновано реалізовувати із чотирьох основних етапів: аналіз структури та рушійних сил агропродовольчої сфери; аналіз конкурентів, стратегічного потенціалу бізнесу та споживачів; виявлення та оцінювання альтернатив щодо досягнення конкурентних переваг, а також аналіз конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій; ідентифікація та оцінка альтернатив для досягнення конкурентної переваги, аналіз конкурентних стратегій, вибір оптимальних альтернатив і формулювання конкурентних стратегій.

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

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані господарюючими суб'єктами при розгляді шляхів удосконалення менеджменту конкурентоспроможності.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов», «Заходи підтримки бізнесу у воєнний час», у збірниках науково-практичних конференцій, 2022 рр.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 61 сторінці основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 7 таблиць, 2 рисунки та 16 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасні тенденції менеджменту конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання є однією з основних категорій ринкової економіки. Саме вона характеризує здатність організацій до адаптації, показує нові умови конкурентного середовища та їхні наслідки. Більш точне представлення цієї характеристики з точки зору комплексної оцінки стану підприємства або його потенціалу збереження.

Як показує практика, багато вітчизняних суб'єктів господарювання не готові активно конкурувати, виявляти й набувати конкурентні переваги. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських та організаційно-економічних механізмів, за допомогою яких підприємства можуть реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Поняття конкурентоспроможності аграрних підприємств дуже складне питання, що має різностороннє трактування. Взагалі, конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства може трактуватися як його порівняльна перевага стосовно інших аналогічних підприємств даної галузі, як у середині країни і за її межами.

На різних етапах економічного розвитку сутність цього терміну трактували по-різному, і донині існує суперечність щодо вибору однозначного підходу до його визначення. Розглянемо етимологію конкурентоспроможності підприємства та чинників, що її визначають.

Очевидно, що з точки зору, конкурентної боротьби базовою характеристикою будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, є його конкурентоспроможність. Саме вона визначає рівень його життєздатності, а

також результати виробничої, організаційної, збутової тощо діяльності за сучасних умов.

Конкуренція акцентує увагу керівництва підприємств на питаннях постійного моніторингу за попитом пропозицією, вартості ресурсів, зниження витрат на виробництво, покращенні якості продукції, послуг, що реалізуються на ринку, аспектах підвищення конкурентоспроможності тощо.

Тоді, дотримуючись цього, «конкурентоспроможність підприємства» – це життєздатність суб'єкта господарювання, результати його виробничо-збутової діяльності за певних динамічних умов.

Науковий доробок як вітчизняних, так і зарубіжних науковців доводить справедливість думки про комплексність й багатоаспектність питань конкурентоспроможності господарювання, конкуренції у цілому.

Так, дослідники розвивали думку про те, що конкуренція – це існування на ринку великої кількості як покупців, так і продавців, одночасно, з цим можливість вільно входити на ринок і виходити з нього для покупців та продавців [24, с. 129].

Ідея конкурентоспроможності була вперше розглянута в економічній літературі ще А. Смітом, який у «Дослідженні про природу і причини багатства народів» (1776 р.) визначив три її початкових фактори – земля, капітал, праця. Вони, на його думку, визначають абсолютні переваги держав у міжнародній торгівлі. Ці чинники були справедливими й для опису переваг окремо взятих підприємств [37; 39, с. 54].

На нові особливості характеру сучасної конкуренції звертає увагу фахівець, який наголошує, що це мова йде вже не про окремий продукт, який можливо протиставити іншому продукту, а, перш за все, про «ефективність проти неефективності» тощо [59, с. 274].

Дослідник вважає, що за умов розвиненого товарного виробництва конкуренція є необхідним явищем, що спонукає господарства бажати збільшення прибутку за рахунок зростання продуктивності праці, збільшення масштабів діяльності, удосконалення форм організації процесу виробництва

тощо [36, с. 48].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти і продавати продукцію (послуги), цінкові та нецінові якості яких привабливіші, ніж в продукції конкурентів. У даному контексті це означає, що вироблена продукція сільськогосподарськими підприємствами нашим регіоном, за своєю якістю та ціною буде привабливішою для внутрішніх та зовнішніх покупців, аніж продукція інших виробників [33, с. 116].

Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства можливо зобразити у наступному вигляді (рис. 1.1).

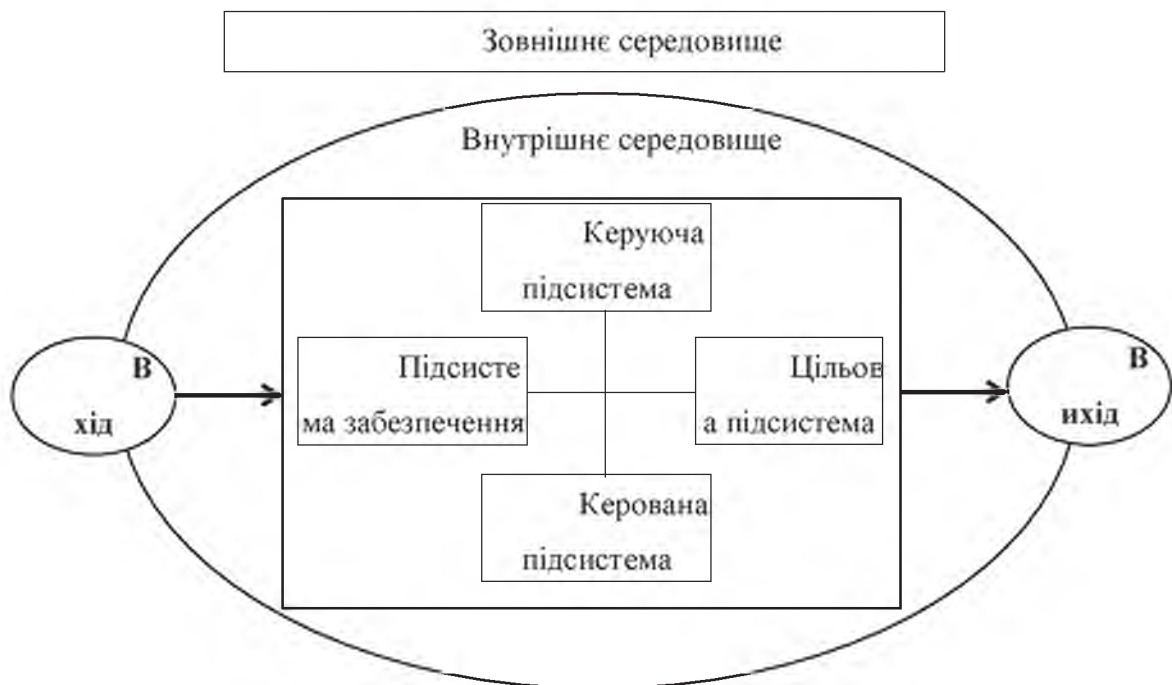


Рис. 1.1. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства [24, с. 125]

Акцентуємо увагу на тому, що у практиці стратегічного управління конкурентоспроможністю є два класичних підходи: формалізований (жорсткий) й недетермінований (гнучкий).

Сучасні умови вказують на використання формалізованих правил та процедур гнучкої системи стратегічного планування, для якої характерна раціональна поведінка виконавця. За такого підходу зростають можливості

керівництва адаптувати складові плану до швидкозмінюваних ринкових умов.

Проте, використання жорсткого є виправданим за деяких умов. Так, наприклад, підприємство знаходиться у фазі становлення, не має достатньо досвіду в стратегічному плануванні, відсутня стабільність збуту продукції, колективу спеціалістів [45, с. 223].

Безумовно, конкуренція виникає у найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним з найбільш популярних визначень конкуренції є аспект боротьби, суперництва за досягнення найкращих результатів в окремій сфері [5].

Специфіка функціонування аграрних підприємств (залежність від природно-кліматичних умов, довготривалість виробничих процесів, сезонність виробництва, іммобільність виробничих ресурсів тощо) формують певні умови для застосування гнучкої системи, в межах якої існує здатність застосування сценарного підходу планування. В основі цього методу знаходиться твердження про те, що якщо ми не здатні чітко передбачати майбутнє, то хоча б можемо розглянути різні його варіанти – і, серед них, виявити найімовірніший [43, с. 83-84].

Отже, що розроблення й формування стратегії має домінуюче значення у стратегічному управлінні підприємствами агропромислової сфери.

Продукція, вироблена аграріями України, стає конкурентоспроможною на ринках сільськогосподарської продукції, збільшується з кожним роком її частка у загальносвітових обсягах виробництва стратегічно важливих видів продукції. Виходячи з цього, саме стратегічний розвиток має стати основою для створення дієвої та результативної системи управління конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Так, без стійких конкурентних переваг підприємств агропродовольчої сфери, конкурентоспроможності аграрної продукції на регіональних і міжнародних ринках досягти не можливо, як і самого розвитку аграрного сектора України.

Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України є головною стратегічною проблемою. При цьому, необхідно брати до уваги стрімке зростання частки у валовому внутрішньому продукті держави, створенні дохідної частини державного бюджету, експортного потенціалу тощо.

Дана проблема є досить актуальною, адже аграрний комплекс відіграє важливу роль у розвитку економіки України в цілому, тому забезпечення ефективності його функціонування є одним із першочергових завдань.

Наразі, сільськогосподарські підприємства, що характеризуються потужним потенціалом, не можуть його ефективно реалізувати, внаслідок значної чисельності проблем, починаючи від відсутності управлінських навичок та здібностей керівників вищої ланки компетентно використовувати зміни зовнішнього середовища, збитковості діяльності, до якої саме аграрний комплекс є досить уразливим, та закінчуючи відсутністю конкурентоспроможності аграрного сектора економіки.

Розглянемо складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчої сфери за допомогою даних **додатку Б**.

Розвиток української економіки залежить від ефективного функціонування аграрного комплексу України та його галузей. Конкурентоспроможність – важливий чинник, що забезпечує сталий розвиток галузі та підприємства, зокрема. На даний момент питання підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК є особливо актуальним [12, с. 122].

Особливість конкуренції в аграрному секторі зумовлена низкою специфічних чинників, зокрема тим, що земля є предметом і водночас знаряддям виробництва. Різноманітність форм господарювання в сільському господарстві зумовлюють існування різних видів конкуренції, серед яких переважає нецінова конкуренція.

Провівши аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг, згрупуємо їх за основними ознаками (додаток В).

Запропонована нами класифікація доповнена класифікаційними ознаками за видом ефекту, який отримує підприємство, та роллю у забезпеченні конкурентоспроможності, що дає змогу залучити якнайбільше конкурентних переваг, які сформовані на основі конкретного потенціалу аграрних підприємств. Така класифікація є аргументованою з точки зору системного підходу, оскільки аграрне підприємство належить до складних соціально-економічних систем.

Динамічність конкурентних переваг потребує постійного відстеження тенденцій їх розвитку й систематичної розробки комплексних заходів з підтримки та розвитку наявних, формування нових конкурентних переваг аграрних підприємств відповідно до вимог ринку [4, с. 174].

Наукові дослідження вказують на різноманітність сутності поняття «конкурентна стратегія».

Зокрема, дослідники аналізують конкурентну стратегію, як певний різновид стратегії організації, що дає відповідь на запитання: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?» [11, с. 99].

Одночасно, деякі науковці визначають дане поняття як «... розроблену програму заходів, з метою адаптації підприємства до змін або досягнення певної конкурентної позиції на ринку» [57, с. 88; 58, с. 38].

Тоді як, інша група експертів аналізують конкурентну стратегію як план дій організації, що спрямований на успіх у конкурентній боротьбі на певному ринку [1, с. 112]. Тоді як, конкурентна стратегія – це та стратегія, що концентрується на діях, спрямованих на забезпечення успішного функціонування.

Саме тому важливо сфокусувати увагу на тому, що низка фахівців визначають конкурентну стратегію, як сукупність управлінських рішень, що спрямовані на формування і зміцнення конкурентної позиції підприємства у галузі на довгострокову перспективу.

Отже, розвиток економіки України залежить від вирішення широкого кола взаємозалежних технологічних, економічних, організаційних та соціальних проблем, серед яких можна виділити проблеми оцінки та побудови конкурентоспроможності українських підприємств агропродовольчої сфери, що забезпечують конкурентоспроможне зростання галузей національної економіки.

1.2. Методичні підходи до оцінки рівня потенціалу конкурентоспроможності

Підвищення потенціалу конкурентоспроможності також сприяє зростанню вітчизняної економіки. Вже зараз зрозуміло, що без інновацій неможливо підвищити рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Тому однією з головних проблем є подальша розробка управлінських рішень щодо оцінки та формування напрямів розвитку конкурентоспроможності агропідприємств з метою їх формування та використання для отримання прибутку.

Основною умовою досягнення конкурентної переваги та високого рівня конкурентного потенціалу є найбільш ефективне використання потенціалу та забезпечення більш високого темпу зростання цього показника порівняно з конкурентами.

Безумовно, сучасні умови господарювання диктують необхідність суб'єктам господарювання постійно формувати і застосовувати конкурентні інноваційні стратегії, з метою оволодіння певною ринковою позицією. До того ж, базис конкуренції – йти нарівні з технологічним, технічним, інформаційним прогресом, із врахуванням зовнішніх й внутрішніх чинників [4, с. 175].

Досліджуючи питання конкурентоспроможності продукції, І. П. Чапко розрізняє її види залежно від видів конкуренції (функціональна, видова,

міжгалузєва, світова) [57, с. 85].

При цьому експерт виділяє такі рівні конкурентоспроможності – локальний, національний та міжнародний [6, с. 68]. В. А. Гайдук виділив такі рівні конкурентоспроможності: індивідуальний (на ринку праці), мікро- (на підприємствах), мезо- (в галузях), макрорівень (в економіці у цілому) та глобальний (між країнами) [16, с. 22].

До того ж, дослідниками виділено чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства із урахуванням особливостей сучасного вітчизняного ринку [29, с. 119; 34; 35].

1). Запровадження інноваційної політики, що виявляє спроможність підприємства конкурувати на ринках. Ціль інноваційної діяльності полягає у його націленості виробництва на нову продукцію, товари і послуги.

Інновація – це нововведення, це сучасний складний процес, який, за рахунок використання нових ідей, винаходів, стимулює вироблення найкращих за своїми якостями видів продукції (технологій) тощо [42, с. 215].

Зокрема, дослідники [37] фокусують увагу на організаційно-економічних й технологічних аспектах оновлення процесів виробництва продукції, що здійснюється за рахунок впровадження інновацій, тим самим, забезпечує процес інтенсифікації та підвищення ефективності виробництва аграрного підприємства.

Основні особливості інноваційних процесів у сільському господарстві, на думку фахівців, полягають у такому: вони мають тривалий процес розробки; переважно поліпшувачий характер; передбачають дослідження живих організмів; провідне місце у їх забезпеченні відіграють науково-дослідні установи; залежність від кліматичних умов [27, с. 95].

2). Наявність трудових ресурсів, які відповідають у повному обсязі вимогам міжнародного ринку праці. Досвід зарубіжних підприємств вказує на посилення значення управління трудовими ресурсами, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

3). Система управління якістю в підприємстві. Одним із

найважливіших факторів існування та розвитку підприємства на ринку сьогодні є якість його продукції (товарів, операцій, послуг), коли споживачі мають вибір між численними товарами та послугами.

4). Постійне вдосконалення реалізованої на внутрішньому ринку продукції національних виробників і розширення їх діяльності на міжнародному ринку [19].

Однією з особливостей в умовах глобалізації є глобальна електронна торгівля: традиційні форми зовнішньої торгівлі витісняють електронні торги через Інтернет.

На сьогоднішній день близько 70 % продукції ринку B2B (бізнес-ринку) реалізується саме таким способом, що в кілька разів перевищує обсяг реалізації продукції ринку B2C (споживчого ринку) [32, с. 44].

Розглядаючи існуючі підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства, серед основних протиріч, що там зустрічаються, виділимо наступні [14; 43; 58, с. 39]:

- невизначеність кількісної і якісної складової як міри адекватності оцінки конкурентоспроможності в економічному середовищі. Авторами виділяються необхідність поєднання їх в комплекс, проте представлені методи обчислюють цей показник лише кількісно, якісну оцінку надають лише як експертну думку;

- протиставляються поняття «довгострокова» та «короткострокова» конкурентоспроможність як показники, що оцінюються за абсолютно різними факторами та є несумісними, що нівелює значення цього показника та робить абсурдним обчислення короткострокової (моментальної) конкурентоспроможності з точки зору формування стратегії діяльності;

- конкурентний статус розуміється як конкурентний потенціал, а конкурентоспроможність як готовність підприємства цей потенціал втілити. Ці поняття не розподілені у часовому вимірі та факторно;

- відсутній системний підбір факторів оцінки, хоча вказується, що використовувані фактори є системою показників діяльності підприємства;

– розподіл поняття конкурентоспроможності на зовнішню і внутрішню конкурентоспроможність є некоректним, так як діяльність підприємства не може бути зовнішньою і внутрішньою через те, що в кожній з них вона не конкурує і не отримує за це прибуток;

– неадекватність вимог до оцінок потребує врахувати усі фактори, що впливають на конкурентоспроможність. Практично доведено, що врахування якомога більшої кількості факторів не тільки ускладнює збір інформації для оцінювання, а й робить оцінку непридатною для використання в реальних умовах ринку.

Підходи до підвищення конкурентоспроможності в цілому мають вигляд експертних порад, які класифікуються за стратегічною направленістю і наявним виробничим потенціалом та у застосуванні, зазвичай, мають непередбачуваний результат.

Результативна конкурентна стратегія із врахуванням потенційних конкурентних можливостей, переваг господарюючого суб'єкту, що вміщує довгострокові програми, враховуючи потенційні напрями діяльності, має на меті дієву реалізацію, здатність забезпечити досягнення успіху на ринку та переваги над суперниками [13, с. 113].

У даний час, успішність підприємства на ринку виявляється не тільки у володінні певними ресурсами, а й у їх вмінні застосовувати з найбільшою ефективністю. Таким чином, потенціал конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є складовою, що визначає ефективне використання наявних ресурсів і перевагу застосування конкурентних стратегій у певний час, на визначеному ринку, щодо подібних індикаторів інших підприємств галузі.

Точність вибору конкурентної стратегії та ефективність її реалізації залежать, насамперед, від обсягу потенціалу суб'єкту господарювання, рівня потенційної конкурентоспроможності підприємства (ефективності використання), частки ринку та конкурентоспроможності, яку займає підприємство, існуючої позиції – статус лідера, сильний, слабкий або аутсайдер і цілі, які ставить перед собою організацій [20, с. 125].

У світі існує декілька підходів щодо оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, що пов'язують її рівень з показниками якості продукції; метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; методи, що засновані на теорії конкурентної переваги, індикативний метод, експертний метод та ін. [55, с. 42].

Оцінку рівня конкурентоспроможного потенціалу існуючих агрокомпаній необхідно проводити шляхом розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможного потенціалу на основі вдосконаленої методології на основі теорії ефективної конкуренції, яку було запропоновано розраховувати як комплексне значення п'яти синтетичних коефіцієнтів конкурентоспроможності, а саме: показників ефективності виробничої, збутової, організаційної, фінансової діяльності та показників конкурентоспроможності продукції.

До того ж, кожен із п'яти синтетичних коефіцієнтів, має у складі одиничні коефіцієнти, які в залежності від їх впливу на рівень потенціалу конкурентоспроможності, віднесені до відповідної групи синтетичних коефіцієнтів.

Вивчення конкурентного середовища ринку не дає можливості визначити конкурентоспроможність окремих суб'єктів господарювання, а скоріше розміщує їх на конкурентній карті ринку, що аналізується лише за їхньою часткою ринку.

Необхідні для розрахунку групові показники представлені у додатку Д.

З-поміж різноманітних методів оцінки потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, найбільш оптимальними є прикладні моделі, які поєднують в собі декілька ознак, характеризують ефективність використання конкурентного потенціалу в розрізі найбільш важливих видів діяльності в порівнянні із підприємствами галузі.

Аналіз існуючих методів і підходів до оцінки конкурентоспроможного потенціалу сільськогосподарських підприємств показує, що більшість

зарубіжних і вітчизняних методів не враховують особливості сільськогосподарських підприємств, а охоплюють лише одну або дві сфери діяльності і часто включають дублювання результатів окремих показників і зниження достовірності отриманої інформації [41, с. 224].

Кожен показник по-різному впливає на інтегральний показник конкурентного потенціалу, експерти використовують дані та розраховують ваги окремих показників і кожного критерію, що входять до загального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

У свою чергу, розрахунок інтегрованого показника потенціалу конкурентоспроможності підприємства слід визначати за формулою середньозваженої арифметичної:

$$I_nPK_n = 0,2K_{EB} + 0,27K_{E\Phi} + 0,33K_{E3} + 0,07K_{OD} + 0,13K_{KP}, \quad (1.1)$$

де I_nPK_n – інтегрований показник потенціалу конкурентоспроможності підприємства;

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

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

K_{E3} – синтетичний коефіцієнт ефективності збутової діяльності підприємства;

K_{OD} – синтетичний коефіцієнт організаційної діяльності підприємства;

K_{KP} – синтетичний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції.

Особливість застосування даної методики оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства полягає в широкому охопленні всіх показників господарської діяльності, визначає успіх сільськогосподарського підприємства на конкретному продовольчому ринку за окремими факторами та їх синергією, а також подібними показниками щодо конкурентів [39, с. 56].

Останнім етапом аналізу конкурентів є відображення конкуренції є побудова конкурентної карти ринку, тобто класифікація конкурентів по

відношенню до позиції, яку вони займають на ринку [21, с. 81].

Існуючі методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства можна поділити на дві групи – група, яка в результаті аналізу забезпечує конкретне числове значення з точки зору конкурентного потенціалу та ефективності реалізованої конкурентної стратегії, і групова ознака, яка не має конкретного значення, а дає лише можливість узагальнення.

Індекс Херфіндала-Хіршмана (I_x), що демонструє, яку частку на ринку мають невеликі суб'єкти підприємницької діяльності. Даний індекс можливо розрахувати як суму квадратів ринкових часток всіх підприємств 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 Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі [21, с. 86].

При складанні конкурентної карти пропонуємо використовувати показник стабільності частки ринку (C_i), який можна розрахувати за формулою [1, с. 111]:

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

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

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

При цілевстановленні, розробці стратегії розвитку суб'єкта господарювання, визначальним є його конкурентний статус (КСП). При цьому, фахівці по-різному підходять до цього поняття. Так, наприклад, М. Портер пояснює КСП як конкурентну перевагу підприємства, тоді як І. Ансофф – як позицію на ринку.

Тоді як, І. Ансофф запропонував наступну формулу для визначення показника КСП:

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

де I_n – рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;

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

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

S_n, S_o – відповідно діюча й оптимальна стратегія підприємства;

C_n, C_o – відповідно наявна й оптимальна можливість підприємства.

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

Якщо хоча б один з показників КСП дорівнює нулю, тоді підприємство не отримає прибутки [28, с. 138].

Отже, проведені дослідження доводить, що конкурентоспроможність підприємства має визначатися як властивість виробничих, економічних систем, що пристосовуються до впливу зовнішнього середовища.

Сьогодні сільськогосподарські підприємства є мають можливості підвищити ефективність своєї діяльності. Робота з формування та розвитку конкурентоспроможності підприємств має йти у напрямі постійного вдосконалення системи управління виробництвом.

Менеджмент конкурентоспроможності підприємства – це процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення мети, розглядається не як окрема діяльність, а як безперервна та взаємопов'язана сукупність видів діяльності, таких як функції управління, комунікації та прийняття рішень.

Висновки до розділу 1

1. Доведено, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат його ефективної господарської діяльності на конкурентному ринку. І саме тому цю категорію слід вивчати як різноманітну характеристику суб'єкта, що відображає сукупність переваг перед конкурентами, гармонійність розвитку.

2. Вважається, що менеджмент конкурентоспроможності підприємства – це процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення мети, розглядається не як окрема діяльність, а як безперервна та взаємопов'язана сукупність видів діяльності, таких як функції управління, комунікації та прийняття рішень.

3. Розглянуто, що за сучасних динамічних умов підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України є головною стратегічною проблемою. При цьому, необхідно брати до уваги стрімке зростання частки у валовому внутрішньому продукті держави, створенні дохідної частини державного бюджету, експортного потенціалу тощо.

4. Визначено, що вітчизняних суб'єктів господарювання не готові активно конкурувати, виявляти й набувати конкурентні переваги. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських та організаційно-економічних механізмів, за допомогою яких підприємства можуть реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

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

За умов, коли чимало подібних підприємств агропродовольчої сфери на ринку здійснюють діяльність, актуальним є правильне визначення рівня власної конкурентоспроможності підприємства й конкурентних переваг. Вдале використання цих переваг є ключовими чинниками створення стратегії перемоги господарюючого суб'єкту в конкурентній боротьбі.

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

Загальновизнаним є твердження про те, що конкурентоспроможність підприємства є здатністю суб'єкта господарювання до реалізації певної сукупності конкурентних переваг, що дозволяють йому стабільно та дієво розвиватися у ході ринкового протистояння з іншими товаровиробниками.

Відповідно, система чинників, які здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства агропродовольчої сфери зображені у додатку Е.

Відповідно до цього, як головну мету управління конкурентоспроможністю можна відзначити забезпечення умов успішного функціонування господарюючого суб'єкта у конкурентному середовищі й створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому.

При цьому, суб'єктом управління виступає директор, який приймає участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері формування та забезпечення конкурентоспроможністю підприємства, а предметом –

виступає процес формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери.

Процес менеджменту конкурентоспроможністю приватного підприємства можна представити у вигляді таких етапів:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових чинників успіху у конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та формування тактики.
4. Упровадження положень стратегії у процесі здійснення підприємством господарської діяльності.
5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення у разі необхідності.

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

Основні рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлено на рис. 2.1.

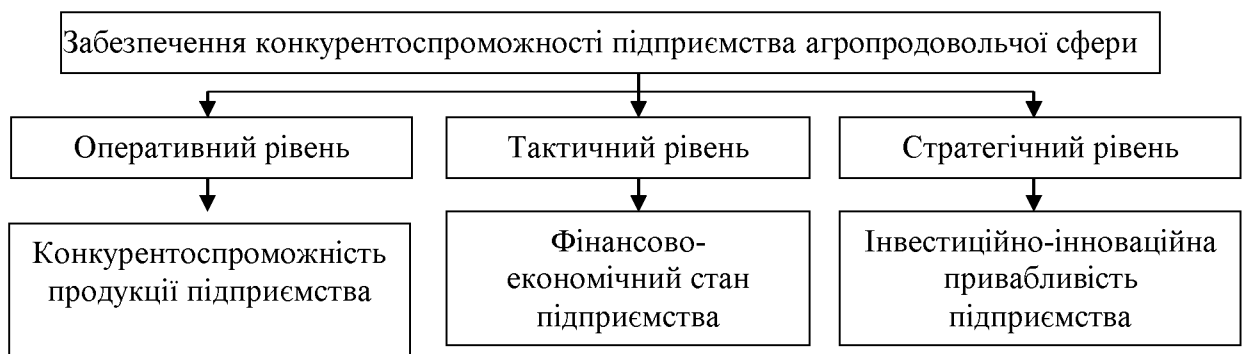


Рис. 2.1. Існуючі рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства, 2017-2021 рр.

З огляду на часові проміжки досягнення цілей агропідприємства, управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати в контексті оперативного (формування конкурентоспроможності продукції), тактичного

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

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

У свою чергу, суб'єктами управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства є власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи.

Таким чином, об'єктом управління конкурентоспроможністю стає не лише продукція, а фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура приватного підприємства (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Об'єкти менеджменту конкурентоспроможності підприємства, 2017-2021 рр.

Саме тому, менеджмент конкурентоспроможності аграрного підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та

забезпечення життєдіяльності господарства як суб'єкта економічної діяльності (додаток Ж).

Розглянемо сутність управлінських підходів у контексті менеджменту конкурентоспроможності суб'єкта господарювання:

– процесний – управління конкурентоспроможністю є процесом, що реалізується у певній послідовності та передбачає виконання низки функцій, серед яких планування, організація, мотивація та контроль;

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

– ситуаційний – управління конкурентоспроможністю має враховувати зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, відповідно до яких здійснюється корегування стратегії суб'єкта ринку.

Розглянемо сутність функцій менеджменту конкурентоспроможності приватного підприємства:

– аналіз – передбачає дослідження існуючого рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявлення найбільш істотних чинників впливу, які визначають позицію суб'єкта господарювання на ринку;

– планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів підвищення конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по окремих підрозділах;

– організація – передбачає практичну реалізацію планів і програм, зокрема: розподіл ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності, забезпечення необхідної узгодженості дій операційних підрозділів та окремих фахівців при реалізації прийнятих планів;

– мотивація – забезпечує використання економічних і психологічних мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

– контроль – забезпечує моніторинг за реалізацією заходів стратегії за рахунок порівняння з плановими показниками;

– регулювання – передбачає внесення змін до положень конкурентної стратегії задля сприяння досягненню вставленої мети.

Представимо у додатку 3 модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери.

Менеджмент конкурентоспроможності приватного підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності організаційного менеджменту, оскільки обумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку. На основі цього можна стверджувати, що даний процес передбачає обов'язкове виконання загальновідомих управлінських функцій.

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

2.2. Організаційно-економічний аналіз показників діяльності підприємства

На сьогодні агропромисловий комплекс Полтавського району представляють 21 сільськогосподарських підприємств та 144 фермерських господарств. Основні напрямки діяльності аграрних підприємств у рослинництві – виробництво зерна; у тваринництві – виробництво м'яса, молока, яєць.

Об'єктом дослідження є підприємство, яке створене в результаті реорганізації шляхом перетворення сільськогосподарського товариства з

обмеженою відповідальністю та є правонаступником всього майна, майнових і немайнових прав та обов'язків. Статут даного підприємства затверджено Установчими зборами, протокол № 1 від 25 травня 2016 р. Вид економічної діяльності – вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур.

У цілому господарюючий суб'єкт має вигідне адміністративне розташування і досить сприятливі природно-кліматичні умови для ефективного ведення аграрного виробництва.

Підприємство займається вирощуванням таких культур: пшениця, ячмінь, соняшник, соя, кукурудза на зерно, та відгодівлею великої рогатої худоби, свиней. Також підприємство надає послуги автопарку і тракторного парку працівникам підприємствам і громадянам.

Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства відповідно до статуту, є:

- створення необхідних умов для проведення навчально-технологічної та виробничої практики студентів, слухачів підрозділів підвищення кваліфікації відповідно до навчальних планів та ведення сільськогосподарського виробництва з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу;

- виробництво, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції;

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

- створення та експлуатація магазинів, оптова і роздрібна торгівля продукцією власного виробництва та товарами виробничо-господарського призначення, ремонт автотехніки та сільськогосподарської техніки та інше;

- інші види діяльності, що не суперечить чинному законодавству України.

Прибуток підприємства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці.

Чистий прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у повному розпорядженні підприємства, Засновники (власники) якого визначають напрямки його використання. Частина чистого прибутку підприємства в розмірі не менше 10 % розподіляється між Засновниками (власниками) підприємства пропорційно їх часткам в Статутному капіталі, інша частина прибутку може бути направлена на розвиток підприємства або виконання окремо визначених проектів і планів.

Одноосібним виконавчим органом є директор підприємства, який здійснює поточне керівництво підприємством з усіх питань, крім тих, що входять до виключної компетенції загальних зборів Засновників (власників) підприємства. Директор призначається (обирається) загальними зборами Засновників (власників) підприємства на 5 років з правом продовження повноважень на новий строк за рішенням зборів. Директор підзвітний загальним зборам Засновників (власників) підприємства і організує виконання їх рішень.

Контроль за діяльністю директора підприємства здійснюється ревізійною комісією, голова та члени якої призначаються загальними зборами Засновників (власників) підприємства з їх числа, в кількості 6 осіб строком на 5 років. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах і балансах. Без висновку ревізійної комісії вищий орган управління підприємства не має права затверджувати баланс підприємства.

Підприємство має двоступеневу організаційну структуру, при якій не має відділків як проміжних господарських підрозділів, а зв'язок і взаємодія між бригадами і фермами здійснюється безпосередньо через керівництво господарства (додаток И).

Виробничими одиницями є: молочно- та свинотоварні ферми, тракторна бригада та автопарк, ремонтна майстерня, тік.

Організаційна будова господарства визначає структуру управління – двоступінчаста, яка відображає послідовність підпорядкування органів управління знизу догори.

Система управління в даного підприємства – лінійно-функціональна. Лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням підприємством, поєднується з функціональним управлінням. Лінійно-функціональна система забезпечує поєднання лінійного управління з консультативним обслуговуванням з боку функціональних служб господарства.

Природно-економічні умови розташування досліджуваного господарства стали в свій час визначальним фактором при виборі виробничого напрямку.

Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу.

Розглянемо динаміку земельних ресурсів підприємства за досліджуваній період (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2017–2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Всього сільськогосподарських угідь, га	4152,0	4110,0	4110,0	4152,0	4110,0	99,0
з них: рілля	3956,0	3914,0	3914,0	3956,0	3914,0	98,9
питома вага, %	95,3	95,2	95,2	95,3	95,2	x
пасовища	196,0	196,0	196,0	196,0	196,0	100,0
питома вага, %	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8	x
Всього посівів сільськогосподарських культур, га	3158,0	3914,0	3914,0	3900,0	3906,0	123,7
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	79,8	100,0	100,0	98,6	99,8	x

Аналіз даних табл. 2.1 показує, що площа сільськогосподарських угідь, яку використовує підприємство, зменшилась у 2021 р. у порівнянні з 2017 р. на 42,0 га (1,0 %), що обумовлено зменшенням площі ріллі до 3914,0 га і

пов'язано із зменшенням орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ лишилася незмінною – 196,0 га або 4,8 % сільськогосподарських угідь. Відповідно рівень інтенсивності використання сільськогосподарських угідь у середньому за п'ять років складає 95,6 %.

За досліджуваний період посівна площа товарних сільськогосподарських культур у підприємстві збільшилася на 725,0 га (22,7 %) і становить 3914,0 га або 100,0 % площі ріллі.

Наступною складовою організаційно-економічної характеристики господарства є середньорічна чисельність працівників. Використання персоналу у агропідприємстві відповідає цілям господарства, не зачіпає інтереси особистості й забезпечує дотримання законодавства про працю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., (+,-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	266	262	243	241	241	-25
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	43	46	47	46	45	+2
до загальної кількості працівників, %	16,2	17,6	19,3	19,1	18,7	+2,5
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	223	216	219	195	196	-27
до загальної кількості працівників, %	83,8	82,4	90,1	80,9	81,3	-2,5
у т. ч.: в рослинництві	138	133	132	110	112	-26
в тваринництві	85	83	87	85	84	-1
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,2	99,2	98,8	99,6	99,6	+0,3

Аналіз даних табл. 2.2 показує, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 25 осіб (9,4 %). При цьому, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 27 осіб

(12,1 %) і становить 196 осіб, у тому числі в рослинництві – 112 осіб, в тваринництві – 84 осіб. Одночасно, за 2017-2021 рр. чисельність управлінських кадрів зросла на 2 особи, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зросла з 16,2 % у 2017 р. до 18,7 % у 2021 р. У середньому питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості складає 99,3 % відповідно.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства (додаток К).

Аналіз даних додатку К показує, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 55,6 %, на продукцію тваринництва припадає 44,4 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озимої пшениці. В розвитку тваринництва провідне місце займає виробництво молока та вирощування свиней.

У структурі товарної продукції у середньому за 2017–2021 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (35,6 %), друге – молока (21,2 %), третє – насіння соняшнику (13,3 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (8,2 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,295, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

Для своєчасної оцінки поточної ситуації, використання збалансованого прийняття рішень, управління доходами та прибутком як ключових показників операційних фінансових результатів, необхідний оперативний аналіз, а в деяких випадках моніторинг продажів, чистого доходу та прибутку.

За інших однакових умов господарство матиме тим більший прибуток, чим більший грошовий дохід одержано від реалізації продукції, і навпаки.

Для аналізу виробничо-фінансової діяльності досліджуваного нами суб'єкта господарювання розглянемо табл. 2.3.

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.3 можна зазначити, що за досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 37,8 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 73,4 %. Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 26200,0 тис. грн у 2017 р., 45430,0 тис. грн – у 2021 р.

Таблиця 2.3

Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2017–2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Валовий прибуток сільського господарства, тис. грн	26200,0	14028,0	17793,0	23776,0	45430,0	173,4
у т. ч.: рослинництва	25138,0	8972,9	13027,3	18676,5	37920,6	150,8
тваринництва	1062,0	5055,1	4765,7	5099,5	7509,4	у 7,1 рази
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	105555,0	104273,0	119230,0	126019,0	145464,0	137,8
Чистий прибуток, тис. грн	15360,0	2682,0	4985,0	9655,0	30904,0	у 2,0 рази
Рівень рентабельності підприємства, %	16,5	2,6	4,2	9,4	30,9	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,892	0,927	0,910	0,926	0,900	x
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	7,520	8,388	6,420	7,871	9,387	x

За 2017–2021 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 37,8 % і становить 145464,0 тис. грн у 2021 р., чистий прибуток зріс до 30904,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 14,4 в.п. і дорівнює 30,9 % у 2021 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та зменшення окупності

витрат. Підприємство є фінансово незалежним та стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,910) та загальний коефіцієнт ліквідності (9,387), що перевищують нормативні значення, їх тенденція до зростання у 2017-2021 рр. має позитивний характер.

Таким чином, наведені дані свідчать, що господарюючий суб'єкт має можливості до підвищення результативності діяльності у довгостроковій перспективі, зростанні конкурентоспроможності тощо. Виявимо фактичний стан конкурентного середовища та конкурентні переваги підприємства, що досліджується, за допомогою наступної частини кваліфікаційної роботи.

2.3. Визначення конкурентного середовища підприємства та виявлення конкурентних переваг

Можливість суб'єкта господарювання агропродовольчої сфери конкурувати може бути оцінена відносно його конкурентного ринку. Оцінювання його відносно найочевидніших конкурентів не дає чіткого уявлення про фактичний стан конкурентоспроможності.

Очевидно, що для досягнення конкурентної переваги необхідно моніторити як існуючі переваги агропідприємства, так і фактичні його позиції на ринку. Початковим етапом оцінки конкурентних переваг є факторний аналіз, при цьому, визначення кожного фактора залежить від надійності оцінки.

Застосувавши методологію стратегічного аналізу здійснимо оцінку фактичної позиції досліджуваного підприємства на ринку, і, відповідно, проаналізуємо його діяльність, визначимо оптимальну стратегію.

Загально визнаним є твердження про те, що конкурентоспроможність аграрного підприємства є здатністю суб'єкта господарювання до реалізації певної сукупності конкурентних переваг, що дозволяють йому стабільно та дієво розвиватися у ході протистояння з іншими товаровиробниками на

ринку.

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

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

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

- 1) визначення чинників конкурентного середовища і аналіз привабливості ринку;
- 2) моніторинг за конкурентами;
- 3) оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, виявлення його конкурентних переваг.

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

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

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

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

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

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

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

Відносний рівень конкурентоспроможності підприємства допомагає у розрахунку рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства щодо підприємств-конкурентів:

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

де ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності;

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

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

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

При цьому, застосовують наступну шкалу щодо величини показника:

0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50 % – середній рівень конкурентоспроможності;

51 % і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

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

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

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

На першому етапі даного аналізу робиться вибір базового підприємства, в даному випадку ним буде досліджуване підприємство та виявлення основних його конкурентів: підприємство-конкурент 1 та підприємство-конкурент 2, які також займаються виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва. У додатку Л зазначаємо дані, необхідні для проведення вище описаного аналізу.

Проаналізувавши дані додатку Л та провівши розрахунок відносного рівня конкурентоспроможності, можемо зробити відповідний висновок. Так, високий рівень конкуренції спостерігається між господарством та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 125 та 144 балів

відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів). Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності агропідприємства з основними конкурентами, дає можливість не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а і виявити основні недоліки.

Так, у ході проведення конкурентного аналізу було виявлено основні недоліки, що стоять на перешкоді до забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності аграрного підприємства – це, в першу чергу, відсутність досвіду маркетингової діяльності (у даному підприємстві за маркетингову діяльність відповідає директор).

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

Сума зважених оцінок суб'єкта господарювання становить лише 63 бали. Низький рівень ринкової частки, рентабельності виробництва, іміджу підприємства взагалі можна пояснити відсутністю як організаційної структури управління маркетингом, так і взагалі наявності маркетингового відділу та врахування маркетингової інформації у процесі управління підприємством. Вибір ефективної стратегії розвитку та врахування основних недоліків, виявлених в ході аналізу, забезпечить даному господарству конкурентний статус на найближчу перспективу.

Враховуючи проведені аналітичні дослідження, специфіку галузі й цільового споживача, конкурентне положення господарства можна змалювати, застосувавши бальний метод оцінки. Загальне правило: підприємство повинне нагромаджувати свої конкурентні сильні сторони і захищати свої конкурентні слабкості. Воно повинно будувати стратегію на своїх сильних сторонах і реалізовувати заходи із стабілізації ситуації із слабкостями. У той же самий час рейтинг сильних сторін конкурентів показує, звідки можна чекати їх атак і, навпаки, де вони слабкіші. Якщо господарство має важливі конкурентні сильні сторони там, де суперники відносно слабкі, то можна застосувати дії з експлуатації цієї обставини.

Таким чином, господарюючий суб'єкт займає другу позицію серед обраних господарств району. Поступаючись якістю продукції та іміджем, виробничими потужностями, реалізацією продукції, у тому числі, застосуванням маркетингових інструментів, фінансовими ресурсами перед підприємством-конкурентом 2, яке перевищує рейтинговий бал на 0,1. Підприємство поступається підприємству-конкуренту 2 по позиції щодо здатності конкурувати за ціною продукції, проте при загальному розрахунку зважений рейтинг сили господарства вище на 0,50 балів (додаток М).

Отже, проаналізувавши діяльність господарюючого суб'єкта можна запропонувати наступні організаційно-економічні заходи щодо забезпечення і підвищення його конкурентоспроможності:

основою вибору довгострокової стратегії розвитку має стати: впровадження прогресивних технологій, мінімізація витрат протягом всього технологічного циклу виробництва та його диверсифікація, розширення зон стратегічного господарювання;

формування системи управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства з обов'язковим застосуванням алгоритму процесу адаптації до динамічних умов господарювання;

підтримання політики відкритої комунікації зі працівниками та партнерами;

вдосконалення механізму трудової мотивації та відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності продукції і підприємства;

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

Отже, вивченню особливостей процесу формування конкурентоспроможності має передувати визначення підприємств, які є суб'єктами конкуренції. Дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва передбачає виявлення ключових факторів успіху в конкуренції, які мають лише предмет конкурентних відносин.

Отже, нами доведено, що чинниками, які визначають здатність досліджуваного підприємства конкурувати, є частка ринку, яку займає підприємство, якість продукції, наявний обсяг ресурсів, доступ до каналів збуту, якість надання послуг тощо.

Висновки до розділу 2

1. Виявлено, що у структурі товарної продукції у середньому за 2017–2021 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (35,6 %), друге – молока (21,2 %), третє – насіння соняшнику (13,3 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (8,2 %). Таким чином, підприємство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,295, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

2. За досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 37,8 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 73,4 %. Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 26200,0 тис. грн у 2017 р., 45430,0 тис. грн – у 2021 р. За 2017–2021 рр. чистий прибуток зріс до 30904,0 тис. грн.

3. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 14,4 в.п. і дорівнює 30,9 % у 2021 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та зменшення окупності витрат.

4. Підприємство є фінансово незалежним та стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,910) та загальний коефіцієнт ліквідності (9,387), що перевищують нормативні значення, їх тенденція до зростання у 2017-2021 рр. має позитивний характер.

5. Застосовано конкурентний аналіз для визначення конкурентоспроможності господарства. Так, основними конкурентами є: підприємство-конкурент 1 та підприємство-конкурент 2, які також займаються виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва.

6. За результатами конкурентного аналізу з'ясовано що, високий рівень конкуренції існує між досліджуваним господарством та його основним конкурентом та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 125 та 144 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів).

7. Проведені розрахунки дають можливості визначення рівня конкурентоспроможності, та виявлення певних недоліків. Зокрема, було виявлено недоліки, що утруднюють забезпечення результативної діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства – це низька гнучкість політики цін; конкурентоспроможність продукції, імідж підприємства в цілому; незадовільний рівень адаптованості каналів збуту, низький рівень ефективності збутової політики, відсутність досвіду маркетингової діяльності (за маркетингову діяльність відповідає директор).

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

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Особливості стратегічного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Завдяки менеджменту конкурентоспроможності підприємства відбувається зменшення впливу небажаних факторів на рівень конкуренції, своєчасне реагування на їх дії; забезпечується гнучкість в управлінських діях і рішеннях за рахунок аналізу негативних і позитивних елементів конкуренції динамічного ринку.

Так, нами рекомендована система формування конкурентної стратегії підприємства агропродовольчої сфери, яка складається із чотирьох основних етапів: аналіз структури та рушійних сил агропродовольчої сфери; аналіз конкурентів, стратегічного потенціалу бізнесу та споживачів; виявлення та оцінювання альтернатив щодо досягнення конкурентних переваг, а також аналіз конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій; ідентифікація та оцінка альтернатив для досягнення конкурентної переваги, аналіз конкурентних стратегій, вибір оптимальних альтернатив і формулювання конкурентних стратегій (рис. 3.1).

Для визначення рівня розвитку та подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного господарства виникає необхідність оцінювати стратегічний рівень суб'єкта господарювання.

Запропоновані методичні підходи до оцінки стратегічного рівня розвитку підприємства – елементний і процесний – порівняно з іншими відзначаються впорядкованим відбором критеріїв, тому що їх набір формують не випадково, а за чітко визначеними ознаками: елементами та стадіями процесу стратегічного менеджменту.



Рис. 3.1. Рекомендована система формування конкурентної стратегії підприємства, 2023-2027 рр.

При елементному підході стратегічне управління розглядають як систему з окремих елементів: стратегія, структура управління, організаційна культура, між якими існують складні зв'язки. Процесний підхід до стратегічного менеджменту передбачає трактування його як різновиду процесу формування та впровадження стратегії, який охоплює такі складові: визначення місії та цілей підприємства, діагностика середовища, вибір стратегії, реалізація та контроль за реалізацією стратегії.

Вагомість цих критеріїв і додатково запропонованих експертом, відповідно до особливостей підприємства, оцінюють за трибальною шкалою (дуже важливий – 3, важливий – 2, менш важливий – 1), а рівень стратегічного зорієнтованості господарства – за п'ятибальною шкалою (дуже високий – 5, високий – 4, середній – 3, низький – 2, незадовільний – 1).

Орієнтовний перелік критеріїв, розроблених за основними елементами системи стратегічного управління (стратегія, організаційна структура управління і організаційна культура), подано у додатку Н.

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

При побудові таблиці опитування експертів за стадіями процесу розроблення і впровадження стратегії здебільшого виділяють такі складові: визначення місії та цілей підприємства; діагностика середовища підприємства; вибір стратегії; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії.

Вибір стратегії підприємства:

- стратегію підприємства розробляє вище керівництво;
- сформована стратегія є достатньо гнучкою і дає змогу швидко пристосуватися до змін;
- існує чітко визначена загальна стратегія підприємства;
- загальна стратегія конкретизується за окремими ринками та функціональними просторами.

Визначення місії та цілей підприємства:

- формулювання місії господарства відображає загальне його призначення;
- в підприємстві побудована система довго-, середньо- і короткострокових цілей розвитку;
- сформовані цілі відповідають місії підприємства;
- сформовані цілі є коректними відповідно до виявлених тенденцій зміни оточення суб'єкта господарювання;
- при формулюванні цілей враховані основні принципи їх побудови.

Діагностика середовища підприємства:

- рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію, що склалася в економіці країни і на ринку, достатній для розроблення стратегії;
- до проведення діагностики внутрішнього потенціалу та оточення підприємства залучено висококваліфікованих фахівців;
- результати аналізу забезпечують об'єктивну оцінку теперішнього стану господарства;
- проведено прогнозування тенденцій зміни середовища суб'єкта господарювання.

Реалізація стратегії підприємства:

- розроблені види стратегій матеріалізуються в систему планових документів;
- у підприємстві встановлено відповідальність за реалізацію стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань;
- наявна організаційна структура управління забезпечує реалізацію розробленої стратегії;
- організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії.

Контроль за реалізацією стратегії підприємства:

- стратегічний контроль спрямований оцінку досягнення цілей;
- за результатами аналізу та виявлення негативних тенденцій вживаються адекватні заходи.

Процедура оцінювання може бути аналогічною до описаної вище, передбачаючи оцінювання рівня вагомості критеріїв, рівень стратегічної зорієнтованості підприємства та загальне оцінювання параметрів за наведеним переліком за стадіями процесу стратегічного управління.

Середня оцінка стратегічного рівня підприємства (C_p) за елементами системи і стадіями 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, за якими оцінюють стратегічний рівень організації, $i = 1, 2, \dots, n$;

P_{ei} – вагомість i -го критерію;

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

Загалом, чим більше середня оцінка наближається до п'яти балів (у додатку Н – 3,82 бали), тим більша стратегічна зорієнтованість

підприємства. З високим стратегічним рівнем підприємство надає значну увагу формуванню основних елементів системи стратегічного управління та оптимізації стадій розроблення і реалізації стратегії. Відповідно, зростають вимоги до директора агроформування щодо підтримання стратегічного рівня на належному рівні.

Оскільки реалізація стратегії підприємства у цілому, визначена в часі, то доцільно буде звести її до формування календарного графіку. Календарний графік дозволить чітко визначити строки виконання окремих задач, розподілити повноваження між працівниками та по можливості скоротити строки.

Нами запропоновано використання методу ранжування стратегічних завдань. Проте, необхідно пам'ятати, що він ефективний за умов швидкого реагування з боку керівництва господарства. За даного методу всі завдання класифікуються за такими категоріями:

- 1) найважливіші, вимагають оперативного реагування;
- 2) важливі, які можуть бути вирішені в межах від місяця і до року;
- 3) важливі, вимагають постійного контролю, але не термінові;
- 4) задачі, які можуть вирішуватися без найвищого керівництва.

Таким чином, створюється перелік пріоритетних стратегічних завдань. Для вирішення стратегічних завдань розробляється стратегічна програма – проект, план, бюджет, виконавці, контроль (додаток П).

При розробці плану деякі завдання можна запускати та виконувати одночасно.

Щоб вирішити, як найкраще виконати планування календаря, потрібно вирішити, як його реалізувати. Його суть полягає в тому, щоб розглянути придатність кожного критерію, для якого пропонується стратегія, та оцінити пропозицію за кожним критерієм.

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

При цьому, критерії можуть відрізнитися від конкретних функцій та

стратегічного спрямування галузі чи організації. При складанні переліку критеріїв використовуються лише ті, які безпосередньо відповідають цілям, завданням і стратегії підприємства.

Дослідження функціонування підприємства, що були здійсненні у розділі 2 кваліфікаційної роботи, продемонстрували, що його стратегія повинна бути спрямована на посилення власних позицій на ринку. Тому існує потреба у перегляді цінової, збутової, асортиментної стратегії відносно конкурентів, а також поліпшення системи контролю якості відповідно до міжнародних стандартів для посилення своїх конкурентних позицій.

Обрана стратегія позиціонування обов'язково має узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів господарства в цілому та з окремими його елементами – продукцією, ціною, збутом та просуванням. Невідповідність навіть одного з елементів маркетингового комплексу до проголошеної стратегії позиціонування може призвести до її ринкового краху.

Стосовно цінової та збутової стратегій досліджуваного підприємства, то одним із напрямів посилення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства варто виділити удосконалення та розвиток збутової діяльності, що дозволить реалізовувати свою продукцію, уникаючи націнок на неї і тим самим здешевити її для кінцевого покупця, розширюючи таким чином ринок збуту.

Доведено, що невміння здійснювати ретельний аналіз ринку і маркетингове планування часто приводить до створення неефективної стратегії відносно продукції й освоєння ринку.

Проаналізуємо канали збуту продукції господарства, визначивши і обсяги реалізованих поставок сільськогосподарської продукції (табл. 3.1).

Проаналізувавши дані табл. 3.1, можна зробити висновки, що основними каналами збуту для агроформування є ТОВ «Українське зерно», ТОВ «Агро ВМ» ТОВ «Амарант», куди збувають озиму пшеницю;

ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Полтаванасінняпром» – сою; ТОВ «Агропрод», ТОВ «АГЛ Груп» – кукурудзу на зерно, ТОВ «Кернел Трейд» – соняшник.

За даними економіста підприємства, у 2023 р. планується освоєння нових каналів збуту, куди буде реалізовуватись основна продукція. Є очевидним, що при виборі каналу руху продукції основною умовою є його доступність для виробника продукції.

Порівняльна оцінка вартості окремих каналів збуту також повинна узгоджуватися з перспективами зростання продажів.

Важливо зазначити, що вибір каналу збуту, як правило, передбачає укладення довгострокових контрактів між контрагентами.

Таблиця 3.1

Фактичні та рекомендовані канали збуту та обсяги реалізації основних видів продукції підприємства, 2021 р., 2023 р.

Продукція	Місце реалізації	Обсяги реалізації, ц		Відхилення (+; -)
		Роки		
		2021	2023 (прогноз)	
Пшениця озима	ТОВ «Амарант»; ТОВ «Українське зерно»; ТОВ «Агро ВМ»	52250,0	53770,7	+ 1520,7
Кукурудза на зерно	ТОВ «Агропрод»; ТОВ «АГЛ Груп»	58713,0	61240,3	+ 2527,3
Соняшник	ТОВ «Кернел Трейд»; ТОВ СП «Нібулон»	9675,0	14389,0	+ 4714,0
Соя	ТОВ СП «Нібулон»; ТОВ «Полтаванасінняпром»	2729,0	4835,5	+ 2106,5

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

Отож, резерви підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з напрямками господарювання підприємства, для директора приватного підприємства і відповідних спеціалістів, важливим є детальне значення масштабів дії, форм контролю й використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю досліджуваного підприємства.

Узагальнюючи результати досліджень необхідно зазначити, що на сьогодні для ефективного впровадження стратегії розвитку господарства у довгостроковій перспективі важливим є не тільки орієнтуватися на зміни на ринку, а й фокусуватися на внутрішньому середовищі підприємства та його існуючих резервах. Саме за поєднання цих двох складових може прогнозувати очікувані результати для господарства.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Недостатній рівень кадрового забезпечення – одна з найважливіших проблем менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери. У підприємстві відсутні працівники, що мають достатній рівень знань у сфері комерційного управління, менеджменту, технологій продажу, стратегічного планування та не мають необхідні уміння та навички, достатній досвід роботи у даній сфері. Для вирішення цієї проблеми необхідно:

- підвищувати рівень кваліфікації наявного персоналу за допомогою участі у тренінгах, переймання досвіду підприємств-лідерів, стажування;
- залучати студентів випускних курсів профільних ЗВО до вирішення проєктних завдань;
- систематично здійснювати оцінку персоналу.

Одними з найбільш ефективних способів обміну знаннями, набуття і розвитку компетентностей є стажування і проходження курсів з підвищення кваліфікації.

Стажування є формою виробничого навчання, яке передбачає набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або посаді вищого рівня, засвоєння нового досвіду.

Основні проблеми організації стажування в приватному підприємстві

пов'язані з нерегульованістю багатьох практичних питань щодо умов його проходження.

Головні питання стажування стосуються визначення самої сутності процесу навчання, наявності конкретного рівня стажера, створення окремих робочих місць для стажування, оплати праці стажера та подальшого його працевлаштування.

Важливим аспектом організації виробничого навчання та підвищення кваліфікації є їх тривалість і періодичність. В результаті аналізу дослідників, «середня періодичність підвищення кваліфікації в аграрному секторі економіки України є в десять разів нижчою від нормативу».

У табл. 3.1 наведений перелік курсів підвищення кваліфікації для менеджерів, та їх вартість.

Таблиця 3.1

Рекомендований перелік курсів з підвищення кваліфікації для працівників підприємства, 2023-2024 рр.

Курси з підвищення кваліфікації	Вартість, грн	Тривалість, тижні	Місце проведення	Відповідальний	Формат проведення (онлайн / офлайн)
Курс «Менеджмент: стратегічний рівень»	1640,0	2	Навчальний центр «Розвиток», Кременчук	Відділ кадрів	Офлайн
Курс менеджерів з продажу	3720,0	3	Навчальний центр «ІнфоТех», Полтава	Заступник директора	Офлайн
Курс менеджерів з продажу	840,0	4	Європейська Школа Кореспондентського Навчання (ЄШКО), Харків	Відділ кадрів	Онлайн
Курс «Менеджер: планування, організація»	1960,0	4	Харківський Інститут Інформаційних Технологій, Харків	Відділ кадрів	Онлайн
Курс торгового представника (переговори, телефонні продажі, постановка системи продажів)	1120,0	2	Міжнародна Школа Кореспондентського і Дистанційного Навчання, Київ	Заступник директора	Онлайн

Як свідчать дані табл. 3.1, курси можна знайти за профілем та бажанням працівника, ціни досить різні, але не занадто високі. Підвищення загальної ефективності кадрової стратегії в підприємстві, що досліджується, вимагає, щоб усі етапи професійного розвитку персоналу (базова підготовка, профільна й непрофільна освіта, курси підготовки і підвищення кваліфікації, самоосвіта) були взаємоузгодженими, логічно структурованими й обумовлювали професійне зростання спеціаліста.

Для підтримання високого рівня конкурентоспроможності персоналу в агрогосподарстві необхідно, щоб кожен із працівників хоча б раз на п'ять років проходив курси підвищення кваліфікації або стажування. Однак цей термін може коригуватися, залежно від динаміки технологічних та організаційних змін на підприємстві.

З метою вирішення проблем та оптимізації процесу управління діяльністю приватного підприємства доцільно створити відповідну систему, щоб стала сукупністю взаємопов'язаних елементів, ефективне використання яких дозволяє забезпечити пристосування діяльності підприємств до мінливого середовища і досягати встановлених цілей.

Для цього доцільно сформувати цільовий фонд фінансування професійного навчання, де акумулюватимуться не лише внески власника, а й кошти, повернуті працівниками, які не виконали договірних зобов'язань щодо відпрацювання певного терміну в підприємстві після проходження навчання.

Водночас лише чітка організація системи виробничого навчання та злагоджена робота всіх її механізмів дасть змогу забезпечити підприємство конкурентоспроможним персоналом та за його участю реалізувати стратегію розвитку господарства агропродовольчої сфери.

Ще одним із заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства, враховуючи специфіку підприємства агропродовольчої сфери (надання послуг у сільському господарстві) є своєчасна заміна і мобілізація

морально застарілого устаткування, організація прискореного введення в експлуатацію придбаної нової техніки; удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення агроформування Полтавського району та технічного обслуговування сучасних систем машин; запровадження прогресивних форм організації виробництва і праці; застосування сучасних ефективних систем матеріального стимулювання працівників, особливо, інженерно-технічних; залучення інвестиційних ресурсів інвесторів для модернізації матеріально-технічної бази аграрного підприємства тощо.

Саме тому нами запропонована закупівля сівалки пневматичної суцільного висіву «ПП ПКФ «Велес-Агро» модель ZTS-4, яка призначена для сівби насіння зернових та дрібно насінневих культур з одночасним внесенням у ґрунт мінеральних добрив.

Безпосередньо, висівна частина складається з центральної частини, до якої шарнірно приєднано дві бокові секції. При цьому, центральна і бокові секції є зварними просторовими фермами прямокутної форми, на яких за допомогою кронштейнів встановлено сошники і вирізні диски. До центральної секції монтується причіпний пристрій задля агрегування висівної частини з бункером.

Сошник – це диск, що виготовлений з зносостійкої сталі (бор сталь), і до якого через пружину кріпиться анкер, чим забезпечується постійний контакт з диском і не дозволяє рослинним залишкам торкатися диска. Диск встановлений на кованих сталевих маточинах із двома конічними підшипниками, які регулюються. Сошник встановлений на раму за допомогою паралелограмної системи, що дозволяє копіювати поверхню поля.

До того ж, притискне зусилля диска на ґрунт передається за рахунок пружини, що регулюється гідравлічним натяжним пристроєм у три відповідні положення. При цьому, максимальне зусилля складає 145 кг. Дозуючий пристрій – котушкового типу. Технологічний матеріал подається у магістраль до розподільної головки повітряним потоком, що утворюється вентилятором.

Далі, привід катушок здійснюється від колеса, а привід вентилятора від гідравлічного двигуна. Копіювальні колеса сівалки: до кожного диску щільно прилягають копіювальні колеса, за допомогою яких регулюється глибина висіву насіння. Копіювальне колесо має широкий гумовий обід з металевую очисною крайкою. Закриття борозен виконують вирізні диски.

Відповідно, бункер виготовлений з листового заліза і встановлений на одновісній рамі. Він має ємкість 10,5 т і розділений на три частини у такому співвідношенні: 40 % – туки, 30 % – насіння та 30 % – насіння. Отже, безпека конструкції сівалки під час транспортування забезпечується стопорінням кранів маркерів, а також встановленням кліпсів на штоки гідроциліндрів й стопорних пальців на бокові секції висівної частини (додаток Р).

До того ж, агрегується без ускладнень одним трактористом. Рама забезпечує простий і зручний монтаж робочих органів й інших функціональних вузлів. Робочі органи надійні й зручні в обслуговуванні.

Вартість сівалки ZTS-4 становить 1560,5 тис. грн. Розрахуємо ефективність витрат на удосконалення організації праці працівників галузі рослинництва за рахунок придбання сівалки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Прогнозні витрати на придбання сівалки ZTS-4 підприємства,
2023-2027 рр.**

Показники	Вартість, тис. грн
1 Вартість сівалки, тис. грн	1550,5
2 Підвищення продуктивності праці, %	220,5
3 Приріст валової продукції, тис. грн	1620,3
4 Додатковий річний прибуток, тис. грн	566,52
5 Річна сума амортизації, тис. грн	250,08
6 Річний грошовий потік, тис. грн	816,60
7 Коефіцієнт дисконтування ($i = 17\%$) за весь період експлуатації машини ($n=6$ років)	3,589
8 Теперішня дисконтована вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	2930,93
9 Чиста дисконтована вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	1380,43
10 Дисконтований індекс прибутковості інвестицій, коефіцієнт	1,890
11 Дисконтований термін окупності, років	3,2

Розрахунки, проведені у табл. 3.2, купівля сівалки ZTS-4 є доцільною. За рахунок використання нової сівалки продуктивність праці зросте у 2,25 рази.

Капітальні витрати на реалізації заходів будуть компенсовані, підприємство додатково отримає 1380,43 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості, дисконтований індекс прибутковості становить 1,890, тобто на 1 грн інвестицій припадає 88 коп. додаткового грошового потоку. Термін окупності складе близько 3,2 роки.

Механізм регулювання технологічного процесу: зміна норм висіву, глибини загорання насіння та добрив – зручна.

Відповідно, контроль за виконанням технологічного процесу реалізується спеціальними приладами.

Конструкція сівалки дозволяє якісно виконувати як прямий посів, так і проводити сівбу в умовах з різними системами передпосівного обробітку ґрунту. Технологічне та технічне обслуговування сівалки зручне.

Оскільки підприємство надає послуги у сільському господарстві, відповідно нами запропоновано заходи щодо оптимізації польових операцій, логістики, перевезення врожаю та використання пального, що є найбільш ризикованими з огляду на можливість розкрадання матеріально-технічних ресурсів.

З цією метою нами рекомендовано придбання TrackControl WEB – диспетчерського програмного забезпечення, що призначене для контролю, оперативного управління, аналізу та систематизації навігаційних й технічних даних, що отримані від бортових радіотерміналів системи «TELETRACK».

Вся важлива виробнича інформація, яку раніше отримували лише за словами персоналу, тепер збирається та аналізується сенсорною системою, подається у формі звітів та інтегрується в ІС та інші платформи.

TrackControl WEB посилається на координати GPS для збору інформації датчика обладнання, таких як посажена площа, час, кількість проходів, витрачені ресурси тощо.

Крім того, TrackControl WEB може зручно обмінюватися інформацією з іншим програмним забезпеченням. Це означає синхронізацію каталогів між різними програмними продуктами, імпорт документів (операційних завдань) зі спеціалізованих аграрно-орієнтованих платформ, що використовуються агрономами в компаніях, передачу інформації з веб-сайту TrackControl для аналізу «план-факт» або TrackControl.

Відповідно, програмний модуль «AGRO» призначений для контролю виконання й аналізу польових робіт, що виконуються різноманітною сільськогосподарською технікою і є додатковим до основної програми «TrackControl». Розглянемо можливості модуля «AGRO»:

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

Таким чином, розраховуючи одноразові витрати на придбання та монтаж обладнання, витрати на встановлення програмного забезпечення, річну абонентську плату загальна сума витрат, пов'язаних із впровадженням системи операційного контролю TrackControl WEB становить 189,9 тис. грн за 30 одиниць енергозасобів та машин.

Починаючи роботу над системою, вона створює робоче завдання, що

містить інформацію про поля, робітників, одиниці обладнання та види робіт. Отже, можливо заздалегідь спланувати роботу на певний проміжок часу, що заощадить час. У той же час ви можете отримати оперативні роботи з інших цифрових систем.

Ще однією перевагою TrackControl WEB є можливість обчислення результату роботи декількох операторів, що працюють в одному полі. У багатьох системах важко розрахувати точні показники роботи одного агрегату, якщо на одному полі працює кілька обладнання або обробка триває кілька днів через перекриття (додаток С).

WEB-алгоритм TrackControl дозволяє це зробити, якщо трактор працював учора, це зараховується як усе, що робили, і все, крім першого, другого, що працює сьогодні.

Розрахунок базується на порядку проходження через область перекриття та враховує відсоток перекриття працівників, що проходять через оброблену ділянку.

Якщо обладнання здається в оренду, ідентифікацію системи здійснює не водій, а транспортний засіб, пов'язаний з конкретним власником.

Здійснимо розрахунок економічної доцільності впровадження операційного контролю в галузі рослинництва у підприємстві, що аналізується (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозований ефект від впровадження системи операційного контролю TrackControl WEB у підприємстві, 2023-2024 рр.

Показники	Вартість, тис. грн
Загальна сума витрат, пов'язаних із впровадженням системи операційного контролю TrackControl WEB	189,90
Економія паливно-мастильних матеріалів (15 %)	699,45
Економія решти інших прямих та загальнопромислових витрат (3 %)	566,60
Зменшення втрат від неякісно засіяних площ	174,10
Економічний ефект від впровадження системи операційного контролю	1440,15
Приріст рівня рентабельності виробництва, %	6,5
Термін окупності, міс.	8

Таким чином, аналізуючи дані табл. 3.3, необхідно зауважити, що економічний ефект від впровадження системи операційного контролю TrackControl WEB у підприємстві становить 1440,15 тис. грн, приріст загального рівня рентабельності виробництва – 6,5 %, а термін окупності 8 міс., що свідчить про досить високу економічну ефективність даного заходу.

Крім того, TrackControl WEB може захоплювати необроблені ділянки, перекриття, діапазони швидкостей і навіть глибину обробітку. Всі показники реєструються в системі у вигляді традиційних табличних звітів, а також графіків, які чітко відображаються на карті з посиланням на координати GPS та індикатори датчиків.

Це корисна інформація, яка дозволяє агрономам аналізувати роботу обладнання та виявляти відхилення, причини технічних порушень, вчасно інформувати технічних експертів.

Упровадження системи дозволить отримати наступний ефект для агрогосподарства:

- зменшити витрати паливно-мастильних матеріалів та експлуатаційні витрати автомобіля на 30-35% завдяки ефективності нецільового використання автомобіля та контролю витрати палива;

- знизити витрати на зв'язок за рахунок автоматичного визначення розташування автомобіля;

- підвищити безпеку перевезень за рахунок контролю безпеки транспорту та вантажу, швидкості руху та виїзду транспортного засобу з затверджених маршрутів;

- підвищити продуктивність праці та поліпшити дисципліну працівників завдяки ефективному контролю за завданнями, маршрутами та графіками відповідно;

- поліпшити ефективність управління, отримавши надійну, сучасну інформацію про розташування транспортних засобів та вантажів;

- покращити якість бухгалтерського обліку за умови автоматичного отримання достовірної інформації про параметри руху;
- підвищити ефективність роботи всіх автомобільних перевезень завдяки оптимальному плануванню маршруту та навантаження автомобілей;
- інтегрувати облік в єдину систему управління підприємством тощо.

Машинно-тракторний парк господарства має бути укомплектований сучасною сільськогосподарською технікою, яка б відповідала вимогам до сучасних високоефективних енерго-, ресурсозберігаючих технологій виробництва, переробки і зберігання продукції, нормам умов та безпеки праці при її експлуатації, забезпечувала б оптимальні строки та високу якість виконання технологічних операцій, економію енергоресурсів.

У підприємстві є поле озимої пшениці, яке знаходиться на відстані від елеватора 10 км, на збиранні врожаю підприємство може використати комбайни Claas Lexion 440 3 одиниці та John Deere 7020 7 одиниці. За допомогою теорії масового обслуговування сплануємо оптимальну кількість автомобілів КАМАЗ-55102 з причепом, яка буде потрібна для обслуговування даних комбайнів. Вихідні дані для розв'язування задачі на ЕОМ наведені у додатку Т.

При розрахунку складу збирально-транспортної ланки, до якої входять збиральний комбайн і автомобілі необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення зерном бункера комбайна при роботі у заданих умовах, тривалість рейсу автомобіля та кількість автомобілів, потрібних для транспортування зерна від комбайнів.

Після розрахунку на ЕОМ одержані результати свідчать, що для обслуговування 7-ох комбайнів John Deere 7020 необхідно 9 автомобілів та трьох комбайнів Claas Lexion 440, потрібно 6 автомобілів КАМАЗ-55102.

У 2021 р. у приватне підприємство для транспортування зерна від комбайнів John Deere 7020 використовувалися 7 автомобілів КАМАЗ-55102, а від Claas Lexion 440 – 5, при цьому витрати становили 1565,29 грн.

При роботі збирально-транспортної ланки у складі трьох комбайнів

Claas Lexion 440 та 7 комбайнів John Deere 7020 за наявності 15 автомобілів КАМАЗ-55102 загальна сума втрати від простою техніки за годину становитиме 473,20 грн (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

Відповідно, при застосуванні оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати скоротяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

Отож, для підприємства є доцільним впровадження стратегію розвитку, що спрямована на посилення власних позицій на ринку. Тому існує потреба у перегляді цінової, збутової, асортиментної стратегії відносно конкурентів, а також підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що для агропідприємства є доцільним впровадження стратегію розвитку, що спрямована на посилення власних позицій на ринку. Тому існує потреба у перегляді цінової, збутової, асортиментної стратегії відносно конкурентів, а також підвищення конкурентоспроможності.

2. Визначено стратегічний рівень досліджуваного підприємства. Процедура оцінювання передбачала оцінювання рівня вагомості критеріїв, рівень стратегічної зорієнтованості досліджуваного господарства та загальне оцінювання параметрів за стадіями процесу стратегічного управління. Розраховано, що підприємство має середній стратегічний рівень. При цьому, у фокусі формування основних елементів системи стратегічного управління та оптимізації стадій розробки і реалізації стратегії. Відповідно, зростають вимоги до директора підприємства щодо підтримання стратегічного рівня на належному рівні.

3. Обґрунтована необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу приватного підприємства, оскільки недостатній рівень кадрового забезпечення – одна з найважливіших проблем менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери. У підприємстві відсутні працівники, що мають достатній рівень знань у сфері комерційного управління, менеджменту, технологій продажу, стратегічного планування та не мають необхідні уміння та навички, достатній досвід роботи у даній сфері. Запропоновано заходи з підвищення кваліфікації кадрів на 2023-2024 рр.

4. Рекомендовано з метою забезпечення безпеки і збереження врожаїв (від крадіжок, зловживань), побудови оптимальних маршрутів поливу, визначення температури та вологості тощо купівля аграрного октокоптеру DJI Agras T 16. Його вартість складає 393,2 тис. грн, при цьому, термін окупності інвестицій по даній пропозиції – 8 років.

5. Для підвищення рівня конкурентоспроможності приватного підприємства доцільним є запровадження системи операційного контролю CAR TRACK S 654. Її переваги: зниження витрат на паливно-мастильні матеріали та експлуатацію автопарку до 30-35 % за рахунок скорочення витрат на зв'язок; автоматичного визначення місцезнаходження транспорту; ефективності контролю за зловживаннями, зокрема, нераціональним споживанням палива; підвищення продуктивності праці та покращення дисципліни працівників, ефективно контролюючи завдання, маршрути та графіки тощо. Розраховано економічний ефект від впровадження даної системи – 1440,15 тис. грн, приріст загального рівня рентабельності виробництва – 6,5 %, термін окупності 8 міс.

ВИСНОВКИ

5. Доведено, що менеджмент конкурентоспроможності підприємства – це процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення мети, розглядається не як окрема діяльність, а як безперервна та взаємопов'язана сукупність видів діяльності, таких як функції управління, комунікації та прийняття рішень.

6. Розглянуто, що за сучасних динамічних умов підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України є головною стратегічною проблемою. При цьому, необхідно брати до уваги стрімке зростання частки у валовому внутрішньому продукті держави, створенні дохідної частини державного бюджету, експортного потенціалу тощо.

7. Визначено, що вітчизняних суб'єктів господарювання не готові активно конкурувати, виявляти й набувати конкурентні переваги. Основною причиною такої ситуації є відсутність ефективних управлінських та організаційно-економічних механізмів, за допомогою яких підприємства можуть реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

8. Виявлено, що у структурі товарної продукції у середньому за 2017–2021 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (35,6 %), друге – молока (21,2 %), третє – насіння соняшнику (13,3 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (8,2 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,295, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

9. За досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 37,8 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 73,4 %. Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 26200,0 тис. грн у 2017 р., 45430,0 тис. грн – у 2021 р. За 2017–2021 рр. чистий прибуток зріс до 30904,0 тис. грн.

10. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності

підприємства зріс на 14,4 в.п. і дорівнює 30,9 % у 2021 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та зменшення окупності витрат.

11. Застосовано конкурентний аналіз для визначення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Так, основними конкурентами є: підприємство-конкурент 1 та підприємство-конкурент 2, які також займаються виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва. За результатами конкурентного аналізу з'ясовано що, високий рівень конкуренції існує між досліджуваним підприємством та його основним конкурентом 2, сума зважених оцінок 125 та 144 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів).

12. Проведені розрахунки дають можливість визначення рівня конкурентоспроможності, та виявлення певних недоліків. Зокрема, було виявлено недоліки, що утруднюють забезпечення результативної діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства – це низька гнучкість політики цін; конкурентоспроможність продукції, імідж підприємства в цілому; незадовільний рівень адаптованості каналів збуту, низький рівень ефективності збутової політики, відсутність досвіду маркетингової діяльності (за маркетингову діяльність відповідає директор).

13. Обґрунтовано, що господарюючий суб'єкт має конкурентну перевагу, й основні зусилля мають бути спрямовані на її збереження з використанням існуючого фінансового потенціалу. Тоді як, низький рівень конкурентоспроможності формують його внутрішні чинники: неповне використання ресурсів; низька ліквідність та оборотність.

14. Доведено, що для підприємства є доцільним впровадження стратегію розвитку, що спрямована на посилення власних позицій на ринку. Тому існує потреба у перегляді цінової, збутової, асортиментної стратегії

відносно конкурентів, а також підвищення конкурентоспроможності.

15. Визначено стратегічний рівень господарства, що аналізується. Процедура оцінювання передбачала оцінювання рівня вагомості критеріїв, рівень стратегічної зорієнтованості досліджуваного господарства та загальне оцінювання параметрів за стадіями процесу стратегічного управління. Розраховано, що підприємство має середній стратегічний рівень.

16. Рекомендовано з метою забезпечення безпеки і збереження врожаїв (від крадіжок, зловживань), побудови оптимальних маршрутів поливу, визначення температури та вологості тощо купівля аграрного октокоптеру DJI Agras T 16. Його вартість складає 393,2 тис. грн, при цьому, термін окупності інвестицій по даній пропозиції – 8 років.

17. Для підвищення рівня конкурентоспроможності приватного підприємства доцільним є запровадження системи операційного контролю CAR TRACK S 654. Її переваги: зниження витрат на паливно-мастильні матеріали та експлуатацію автопарку до 30-35 % за рахунок скорочення витрат на зв'язок; автоматичного визначення місцезнаходження транспорту; ефективності контролю за зловживаннями, зокрема, нераціональним споживанням палива; підвищення продуктивності праці та покращення дисципліни працівників, ефективно контролюючи завдання, маршрути та графіки тощо. Розраховано економічний ефект від впровадження даної системи – 1440,15 тис. грн, приріст загального рівня рентабельності виробництва – 6,5 %, термін окупності 8 міс.

18. Обґрунтована необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу приватного підприємства, оскільки недостатній рівень кадрового забезпечення – одна з найважливіших проблем менеджменту конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери. У підприємстві відсутні працівники, що мають достатній рівень знань у сфері комерційного управління, менеджменту, технологій продажу, стратегічного планування та не мають необхідні уміння та навички, достатній досвід роботи у даній сфері. Запропоновано заходи з підвищення кваліфікації кадрів

на 2023-2024 гг.