

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Марія ГУРІНОВА

**Науковий керівник,
старший викладач**

Інна ЗАСТАВА

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.н.держ.упр., проф.

Н.В. Бондарчук

« ____ » _____ 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи
ГУРІНОВІЙ МАРІЇ АНАТОЛІЇВНІ

1. **Тема роботи** «Удосконалення шляхів підвищення конкурентоспроможності в системі управління підприємством», керівник роботи **Застава Інна Анатоліївна, старший викладач, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2024 р. № ____.**
2. **Термін подання студентом роботи** – 5 червня 2024 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «Агрофірма «Оріль» Кобеляцького району Полтавської області за 2019 - 2023 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи логістичного управління запасами підприємства 2. Сучасний стан логістичної системи управління запасами підприємства 3. Шляхи удосконалення системи логістичного управління запасами ТОВ «Агрофірма «Оріль» 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
1. Ключові економічні показники виробничої діяльності підприємства. 2. Склад та структура реалізації товарної продукції. 3. Середньооблікова чисельність працівників підприємства. 4. Склад основних виробничих засобів підприємства. 5. Поточна організаційна структура та структура управління. 6. Динаміка валової продукції та аналіз факторів, що впливають на її зміни. 7. Структура витрат на виробництво продукції в ТОВ «Агрофірма «Оріль»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2023 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2024 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2024 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2024 року	
6.	Написання висновків	Травень 2024 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 року	
8.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Марія ГУРІНОВА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності для підприємства	7
1.2. Специфіка формування та оцінювання конкурентоспроможності підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОВ «АГРОФІРМА «ОРІЛЬ»	25
2.1. Діагностика економіко-організаційного устрою конкурентного середовища підприємства	25
2.2. Аналіз основних показників та їх взаємозв'язків у процесі формування конкурентних позицій ТОВ «Агрофірма «Оріль»	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА «ОРІЛЬ»	42
3.1. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	42
3.2. Ефективність впровадження інноваційних та сучасних конкурентоспроможних технологій у систему управління підприємством	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

В сучасних умовах економічного розвитку нарощування конкурентоспроможності організацій стає критично важливим для їхнього виживання та розвитку. Зростаюча конкуренція, швидкі технологічні зміни та глобалізація вимагають від підприємств постійного вдосконалення своїх управлінських процесів. Одним із ключових аспектів цього процесу є нарощування економічної результативності управління організацією, що впливає на загальну продуктивність та рентабельність.

Проблема нарощування конкурентоспроможності організацій набула особливої актуальності в умовах економічної нестабільності та зростання вимог до якості пропозиції продукції та послуг. Сучасні підприємства стикаються з раніше невідомими, новими викликами, такими як глобалізація ринків, постійна зміна потреб споживачів, а також технологічний прогрес, що змінює традиційні методи ведення бізнесу. У зв'язку з цим, підприємства повинні адаптувати свої управлінські системи до нових умов, впроваджуючи інноваційні рішення та оптимізуючи існуючі процеси. Це дозволить покращити економічну результативність, знизити затрати та забезпечити невинний та стабільний розвиток. Ефективне керівництво організацією є основою для формування індивідуальних конкурентних переваг, оскільки охоплює всі аспекти функціональної діяльності, від продукування до реалізації товарної продукції та послуг.

Особливої уваги заслуговує інтеграція сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій в управлінські процеси, що дає можливість суттєво підвищити їх ефективність. Застосування саморегульованих моніторингових систем керування операційною діяльністю, фінансами та персоналом дає можливість зменшити витрати часу і ресурсів, підвищити точність та швидкість виконання операцій.

Однією з найскладніших проблем, через які спіткаються організації, є слабка інтеграція управлінських процесів із загальною, комплексною стратегією компанії. Це призводить до неефективного використання ресурсів, затримок у виконанні завдань та збільшення витрат. Тому одним із завдань

даного дослідження є розробка підходів до інтеграції управлінських процесів у загальну стратегію підприємства.

Таким чином, нарощування економічної результативності керування підприємством є ключовим фактором для забезпечення його конкурентного статусу.

Метою даної роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення керування підприємством для покращення його конкурентоспроможності. Це передбачає оптимізацію управлінських процесів, зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення належної якості сервісного обслуговування клієнтів. Тому головними завданнями дослідження стали:

- провести аналіз теоретичних підходів до управління підприємствами;
- конкретизувати основні проблеми та недоліки в існуючій системі управління ТОВ «Агрофірма «Оріль»;
- розробити методичні підходи до оцінки ефективності управлінських процесів;
- запропонувати заходи щодо оптимізації управлінських процесів на підприємстві з урахуванням специфіки його діяльності;
- провести оцінку економічної ефективності розроблених заходів та їх впливу на конкурентоспроможність організації.

Об'єктом дослідження є управлінські процеси підприємства.

Предметом дослідження є методи та підходи до вдосконалення керування організацією для підвищення його конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей у дослідженні будуть використовуватися різноманітні методи, зокрема: методи аналізу та синтезу, емпіричні методи (спостереження, порівняння), методи математичного моделювання та статистичного аналізу, кейс-стаді для аналізу конкретних прикладів успішного застосування управлінських рішень, тощо.

Джерела інформації. Дослідження базується на аналізі актуальних даних із відкритих джерел, включаючи статистичні дані державних органів, наукові публікації у фахових журналах, аналітичні звіти міжнародних організацій та

матеріали конференцій і семінарів з питань управління підприємствами. Використання широкого спектру джерел інформації дозволяє забезпечити комплексний підхід до аналізу проблеми та розробки рекомендацій.

Практична значущість даного дослідження полягає в здатності застосування розроблених рекомендацій для покращення управлінської діяльності ТОВ «Агрофірма «Оріль». Запропоновані заходи спрямовані на зниження витрат, підвищення економічної результативності використання наявних ресурсів та забезпечення належної якості сервісу покупцям. Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів. У ході підготовки кваліфікаційної роботи для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» було опубліковано тези доповіді у збірнику VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики». Результати дослідження були представлені та обговорені на конференції, що підтверджує актуальність і практичну цінність проведеної роботи.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три основних розділи, висновок, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності для підприємства

В сучасних умовах економічного розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність вважається однією з ключових характеристик, що визначає здатність підприємства виживати та успішно функціонувати на ринку. Для сільськогосподарських підприємств, які стикаються з специфічними викликами, такими як сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, значні коливання цін на продукцію та висока конкуренція, питання підвищення конкурентоспроможності набуває особливої актуальності. У таких умовах ефективне управління ресурсами, технологічні інновації та гнучкість у прийнятті рішень стають визначальними факторами успіху.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства визначає його здатність не лише утримувати свої позиції на ринку, але й розширювати свою частку, забезпечуючи стале зростання та розвиток. Це вимагає від підприємства впровадження ефективних управлінських рішень, інноваційних технологій та оптимізації всіх виробничих процесів. Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств постійного моніторингу ринкових тенденцій, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Визначення сутності та значення конкурентоспроможності дозволяє зрозуміти, які фактори впливають на її формування та які заходи необхідно впроваджувати для її підвищення. Конкурентоспроможність можна розглядати як комплексну характеристику, що включає здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси, адаптуватися до мінливості ринкових умов, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень задоволення потреб

споживачів. Успішні підприємства, як правило, демонструють високу гнучкість у прийнятті управлінських рішень, здатність до швидкої адаптації та впровадження нових технологій.

Також важливим аспектом є розуміння ролі зовнішнього середовища у формуванні конкурентоспроможності. Зовнішні фактори, такі як політична стабільність, економічні умови, державна підтримка аграрного сектора, міжнародні ринки та кліматичні умови, можуть значно впливати на можливості підприємства конкурувати. Наприклад, зміни у законодавстві, коливання валютних курсів, доступність кредитних ресурсів та інші макроекономічні чинники створюють як можливості, так і загрози для сільськогосподарських підприємств [7].

Успішне підприємство повинно вміти аналізувати ці фактори, передбачати їх можливий вплив і відповідно адаптувати свою стратегію. Застосування сучасних комп'ютерно-інформаційних технологій для проведення моніторингу ринкових умов та прогнозування розвитку подій допомагає підприємствам швидше реагувати на зміни та використовувати їх для своєї вигоди. Крім того, ефективне партнерство з іншими учасниками агропромислового комплексу, такими як постачальники, дистриб'ютори та споживачі, дозволяє підприємствам створювати додаткову вартість та зміцнювати свої позиції на ринку.

Дослідження конкурентоспроможності аграрного підприємства є важливим завданням для розуміння того, як забезпечити його стійке зростання та розвиток в умовах сучасної економіки. Поглиблений аналіз теоретичних підходів і практичних методів підвищення конкурентоспроможності дозволить виявити ключові фактори успіху та розробити ефективні стратегії для досягнення високих результатів на ринку.

Конкурентоспроможність включає в себе сукупність економічних характеристик, які визначають здатність підприємства займати значну частку на ринку, як на національному, так і на міжнародному рівні. До основних факторів, що характеризують конкурентоспроможність фірм, можна віднести

досвід роботи компанії, наявність висококваліфікованого персоналу, ринкову частку, фінансові ресурси та активну рекламну діяльність.

Конкурентоспроможність можна розглядати як здатність досягати кращих результатів у процесі ринкової боротьби, що є критично важливим для утримання та розширення ринкових позицій. Особливо це актуально для продукції, де економічне суперництво за споживачів та ринки збуту є очевидним.

Інтерес до дослідження конкурентоспроможності значно зріс у другій половині ХХ століття, на фоні прискорення процесів глобалізації, що спричинило загострення конкуренції за ресурси та ринки збуту. З кінця 1980-х років було започатковано формування систем порівняльних оцінок конкурентоспроможності та визначення її чинників на міжнародному та національному рівнях. Відтоді концепції конкурентоспроможності постійно еволюціонували та вдосконалювалися.

Загалом, конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати прибутковість в умовах ринкової конкуренції. Іншими словами, це здатність підприємства виробляти і реалізовувати продукцію, що є конкурентоспроможною на ринку[11].

Великий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності агропромислових підприємств зробили як зарубіжні, так і вітчизняні економісти. Серед них можна виділити таких відомих науковців, як Адам Сміт, Гаррі Азоев, Майкл Портер, Артур Томпсон, Ренат Фатхурдінов, Дмитро Юданов, Віктор Андрійчук та інші. Зміст терміну "конкурентоспроможність" зазнавав змін і уточнень у процесі розвитку економічної теорії, і цей термін тісно пов'язаний з поняттям "конкуренція".

Аналізуючи різні визначення поняття "конкуренція", можна дійти висновку, що це багатогранне наукове поняття, зміст якого залежить від контексту та цілей дослідження. У загальному розумінні конкуренція трактується як суперництво за досягнення кращих умов для збуту продукції та

задоволення споживчих потреб. У науці конкуренція розглядається як економічний процес взаємодії та боротьби між підприємствами за найвигідніші умови реалізації продукції. Це також змагання між виробниками та постачальниками за ринкові переваги, що сприяє підвищенню економічної результативності та якості пропонованих товарів і послуг[18].

Отже, конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, яка визначається його здатністю до ефективної господарської діяльності, адаптації до змін ринкових умов, впровадження інновацій та забезпечення високого рівня задоволення потреб споживачів. Це важлива складова для забезпечення сталого розвитку та успішного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

Концепція конкурентоспроможності бере свій початок з економічно розвинутих країн і сягає корінням у часи Адама Сміта. Його наукові розробки, включаючи доктрину "економічної людини", стали основою багатьох теорій ринкової економіки. Проте, його підходу бракувало системного підходу до формування мотивації трудової діяльності та створення конкурентоспроможної робочої сили.

Конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта полягає у здатності ефективно здійснювати діяльність та отримувати прибуток у довгостроковій перспективі. Вона визначається як здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію шляхом найбільш ефективного застосування трудових і фінансово-грошових ресурсів. Це передбачає не лише продуктивне виробництво і збут товарної продукції, але й вміння пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, утримуючи конкурентні переваги та забезпечуючи стабільність господарювання.

Розвиток теорії конкурентоспроможності значною мірою зумовлений прискоренням глобалізаційних процесів і загостренням конкуренції за ресурси та ринки збуту. Перші спроби формування системи порівняльних оцінок конкурентоспроможності і визначення її чинників на міжнародному та

національному рівнях датуються другою половиною 1980-х років. Відтоді концепції конкурентоспроможності постійно вдосконалюються.

Конкурентоспроможність підприємства – це вміння і можливість ефективно реалізовувати господарську діяльність та забезпечувати прибутковість в умовах ринкової конкуренції. Вона також визначається як здатність підприємства випускати і реалізовувати продукцію, яка здатна конкурувати на ринку.

Багато економістів зробили значний внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності агропромислових підприємств. Серед них Адам Сміт, Гаррі Азоєв, Майкл Портер та інші. Їхні роботи визначають сутність конкурентоспроможності як здатність підприємства використовувати наявні фактори виробництва для досягнення кращих результатів у порівнянні з конкурентами.

Конкурентоспроможність також тісно пов'язана з поняттям "конкуренція", яке є багатоаспектним і залежить від контексту дослідження. У загальному розумінні конкуренція трактується як суперництво за досягнення кращих умов для збуту продукції та задоволення споживчих потреб. Конкуренція розглядається як економічний процес взаємодії та боротьби між підприємствами за найвигідніші умови реалізації продукції[24].

Конкурентоспроможність підприємства включає здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати стабільність та утримувати конкурентні переваги протягом тривалого часу. Це означає, що підприємство повинно мати здатність до швидкої адаптації, запровадження нових, ефективних та сучасних технологій і забезпечення оптимального ступеня задоволення потреб споживачів.

Для досягнення конкурентоспроможності підприємство повинно мати низку конкурентних переваг. Це може включати в себе кращі вартісні, якісні та кількісні показники продукції, а також ефективну збутову стратегію, що здатна задовольнити потреби споживачів за нижчою ціною. Конкурентоспроможність досягається завдяки створенню та підтримці тривалого часу сукупності

конкурентних переваг, які дозволяють підприємству виділятися серед конкурентів.

Конкурентоспроможність є складною економічною категорією, яка об'єднує різні аспекти діяльності підприємства і визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах конкуренції. Основними складовими цієї категорії є ефективне господарювання, протистояння конкуренції, наявність стратегії розвитку, утримання конкурентних переваг, виробництво якісної продукції та адаптація до змін ринкової кон'юнктури.

Загалом, конкурентоспроможність організації можливо встановити як конкретна можливість економічного суб'єкта господарювання до ефективного довготермінового функціонування в швидкозмінному зовнішньому, оточуючому середовищі. Вона базується на конкурентних перевагах підприємства, визначає його здатність витримувати конкуренцію на певному ринку та відображає його позицію відносно конкурентів [27].

Конкурентоспроможність підприємства суттєвою мірою характеризується його здатністю проектувати, виробляти та збувати товари, які за своїми характеристиками є привабливішими для споживачів порівняно з товарами конкурентів. Підприємства, які можуть залишатися прибутковими в умовах ринкової економіки протягом тривалого часу, зазвичай вважаються конкурентоспроможними.

Для забезпечення довгострокового успіху робота по підвищенню конкурентоспроможності повинна охоплювати всі сфери функціонування організації. Базовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності є:

- Виробничий аспект – включає номенклатуру і асортимент товарів, якість продукції, технологічні процеси, масштаби виробництва, забезпеченість ресурсами та гнучкість виробництва.

- Маркетинговий аспект – охоплює дослідження і прогнозування ринку, систему просування та збуту товарів, ціноутворення та рекламну діяльність.

- Фінансовий аспект – стосується ступеня ліквідності, активності, доходності, платоспроможності підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів та загального фінансового стану.

- Інноваційний аспект – включає проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, використання нових технологій, оновлення продукції та ступінь впровадження інформаційних технологій.

- Кадровий та організаційно-культурний аспект – охоплює кількісний і якісний склад персоналу, тип лідерства, організаційні цінності, комунікації та процедури.

- Управлінський аспект – стосується типу організаційної структури управління, її гнучкості та раціональності, стилю і методів управління, а також адаптаційних можливостей підприємства.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається цілою низкою факторів, таких як привабливість продукції на міжнародних і національних ринках, обсяг ринку, доступність входу на ринок, його однорідність, позиції конкурентів, можливості впровадження технічних інновацій у галузі, а також конкурентоспроможність регіону та країни.

В економічній науковій літературі найчастіше розглядають розподіл на чотири категоріальні рівні конкурентоспроможності комерційних організацій:

1. Перший рівень – керівники зосереджуються лише на виробництві продукції, не враховуючи потреби споживачів.

2. Другий рівень - керівники намагаються, щоб продукція відповідала стандартам, які встановлюють конкурент.

3. Третій рівень – керівники починають встановлювати свої власні стандарти, стаючи лідерами галузі.

4. Четвертий рівень – успіх у конкуренції забезпечується не лише виробництвом, але й управлінням, а підприємство стає повноправним "законодавцем моди" на ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є багатогранною категорією, яка включає здатність підприємства ефективно застосовувати

ресурси, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень задоволення потреб покупців. Це особливо важливий фактор для забезпечення постійного та безперервного розвитку та успішної виробничо-функціональної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки [32].

Забезпечення конкурентоспроможності комерційної організації є комплексним процесом, що включає в себе декілька ключових етапів. Перш за все, необхідно провести аналіз фінансового становища підприємства, що дозволить оцінити його здатність ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі. Аналіз привабливості товарів і послуг на ринку допоможе визначити, наскільки продукція підприємства відповідає потребам споживачів та здатна конкурувати з аналогічною продукцією інших виробників. Комплексний аналіз конкурентоздатності та конкурентних переваг підприємства дозволить виявити його сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для підвищення його ринкових позицій.

Не дивлячись на різноманіття підходів до визначення сутності конкурентоспроможності, усі дослідники виділяють дві характерні риси цього показника:

1. Порівняльний характер. Конкурентоспроможність не є властивістю, що притаманна конкретному об'єкту самотійно, а визначається лише шляхом порівняння цього об'єкту з іншими. Це означає, що конкурентоспроможність підприємств оцінюється через порівняння ключових показників їх діяльності. Результатом такого порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

2. Динамічність. Конкурентоспроможність підприємства є змінною характеристикою, яка залежить від дій інших суб'єктів господарювання та активності їхніх конкурентних стратегій. Це означає, що навіть досягнутий високий рівень конкурентоспроможності не може бути гарантією стабільної ринкової позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

Конкуренентоспроможність продукції та підприємства-виробника продукції взаємопов'язані як частина і ціле. Здатність підприємства відстоювати свої комерційні інтереси на визначеному товарному ринку прямо залежить від росту конкурентоспроможності його товарної продукції та ефективності застосування економічних засобів, що надають перевагу в умовах ринкової боротьби[24].

На рівень конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства впливають кілька факторів, включаючи науково-технічний рівень, ступінь оптимізації механізмів збуту товарів, використання найновіших розробок та відкриттів, залучення сучасних програм та механізмів автоматизації збуту та збільшення номенклатурного асортименту продукції. Також важливо враховувати, яку продукцію виробляє підприємство, де і як ця продукція споживається (рис.1.1).



Рис. 1.1. Етапи формування комплексу забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Для підвищення конкурентоспроможності товарної продукції організації можуть використовувати різноманітні методи. Одним з найважливіших підходів є зниження виробничих витрат, собівартості та ціни на продукцію. Це може бути забезпечено через реалізацію нових програм і втілення сучасних технологій, оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності

використання ресурсів. Іншим важливим аспектом є покращення технічних характеристик продукції, таких як надійність, функціональність та дизайн. Гнучка маркетингова та товарна політика, удосконалення маркетингових досліджень та реклами також сприяють росту конкурентоспроможності продукції. Проведення сертифікації продукції підвищує її довіру серед споживачів та відкриває нові ринки збуту.

Менеджмент конкурентоспроможності підприємства охоплює комплекс дій, спрямованих на постійне вдосконалення продукту, регулярний пошук нових збутових каналів та покупців, а також покращення сервісу та рекламних стратегій. Цей процес є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством.

На конкурентоспроможність підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Внутрішні фактори включають організаційно-правову форму підприємства, його структуру, рівень технологічного розвитку, соціальний потенціал, корпоративну культуру, ресурси, психологічний клімат у колективі та налагодженість постачання. Зовнішні фактори охоплюють ринок товарів і послуг, технологій, робочої сили, фондовий ринок, виробниче та науково-технічне середовище, соціальні умови та державне регулювання.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства є найбільш ефективним, коли він стимулює мотивацію діяльності працівників. Узгодження інтересів всіх зацікавлених сторін досягається шляхом вибору відповідних методів і ресурсів управління, які враховують природу факторів, що впливають на управління. Якщо інтереси не узгоджені, ефективне управління внутрішніми та зовнішніми факторами стає неможливим, що заважає досягненню поставлених цілей.

При розробці політики управління конкурентоспроможністю необхідно дотримуватися ряду умов, таких як забезпечення високого рівня науково-технічного вдосконалення технологій виробництва, використання новітніх винаходів, впровадження сучасних засобів автоматизації, виготовлення продукції, яка відповідає нормативним, технічним та економічним вимогам,

досягнення економічної ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства, та забезпечення фінансової стійкості підприємства, що визначається системою показників та коефіцієнтами активності, ліквідності та автономії.

Отже, всебічний підхід до керування конкурентоспроможністю, що включає оцінку фінансового стану, привабливості товарів і послуг, а також постійне вдосконалення управлінських методів, є важливою передумовою для ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції.

1.2. Специфіка формування та оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Важливим компонентом економічного механізму формування конкурентоспроможності підприємств є наявність потужного конкурентного потенціалу, що базується на внутрішніх чинниках підприємства. За М. Портером, зберігати конкурентну перевагу можна за допомогою трьох основних аспектів. Перший аспект полягає у джерелі переваги: прості переваги, як-от дешева робоча сила чи сировина, легко отримати, але більш складні переваги, як патентована технологія чи унікальні продукти, засновані на тісних зв'язках з клієнтами, утримувати довше. Другий аспект стосується кількості джерел переваги: підприємства, що спираються на одну перевагу, легше копіювати, ніж ті, що мають декілька. Третій аспект - постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності.

М. Портер поділяє конкурентні переваги на основні та розвинені фактори. Основні включають природні ресурси, кліматичні умови, географічне розташування та робочу силу з низькою кваліфікацією. Розвинені фактори – це сучасна інфраструктура, високоосвічені кадри та дослідницькі центри, які часто будуються на основі основних факторів. За ступенем спеціалізації, Портер виділяє загальні фактори (дороги, капітал, персонал з вищою освітою) та спеціалізовані фактори (персонал з вузькою спеціалізацією, специфічні

інфраструктури, бази даних у певних галузях). Спеціалізовані фактори утворюють більш надійну основу для конкурентних переваг, ніж загальні, і потребують постійної підтримки та розвитку[27].

Конкурентні переваги організації виявляються в її можливостях, зберігаються та збільшуються через покращення якісних параметрів управління, реалізуються через інновації. Підсумком комбінування зовнішньо націлених чинників конкурентних переваг та внутрішньо орієнтованих факторів формування конкурентного базису стає стратегія конкурентоспроможності. Конкурентна стратегія описує шляхи виконання корпоративної стратегії, спрямовані на одержання стійкого конкурентного домінування у кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства, забезпечуючи задоволення потреб покупців краще, ніж це можуть зробити наші конкуренти.

На думку В. Ю. Котельникова, конкуренція базується на створенні споживчої цінності. Конкурентна стратегія означає свідомий вибір різноманітних дій з метою надання покупцеві унікального поєднання видів споживчої цінності, що базуються на стійкій конкурентній перевазі. Для досягнення успіху у сучасній економіці, підприємство повинно орієнтуватися на конкурента, виявляти його сильні сторони та слабкості, і використовувати ці знання для маркетингових атак.

Ю. Б. Іванов і П. А. Орлов визначають конкурентну стратегію як ретельно сплановану програму заходів, що спрямована на досягнення вигідної позиції на ринку та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Ця стратегія повинна включати здатність реагувати на зміни в конкурентному середовищі, розробку заходів і ринкових підходів, що забезпечують перевагу перед конкурентами, координацію стратегічних ініціатив різних відділів, а також вирішення конкретних стратегічних проблем конкуренції.

Конкурентна стратегія відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, формуючи його конкурентний статус на ринку. Конкурентний статус та конкурентоспроможність підприємства визначаються сукупністю конкурентних переваг. Серед основних факторів, що

впливають на конкурентні переваги підприємств, можна виділити наявність якісних ресурсів, висококваліфікованого трудового потенціалу, розвиненої техніко-технологічної бази, вільного доступу до фінансових ресурсів, можливості залучення інвестиційно-інноваційних ресурсів, ефективність виробничих потужностей та зменшення залежності від кліматичних катаклізмів.

Досягнення конкурентного статусу підприємствами відбувається через формування їх конкурентоспроможності шляхом розробки та реалізації конкурентної стратегії. Основними напрямками такої стратегії мають стати узгодженість конкурентних переваг та конкурентного потенціалу. Результати проведених досліджень свідчать про необхідність комплексного та системного підходу до розуміння категорії «конкурентоспроможність підприємства».

У системі ринкових умов господарювання головною передумовою розвитку аграрної організації є створення дієвої та адаптивної стратегії, яка б могла функціонувати у висококонкурентному середовищі. Розвиток підприємства має бути спрямований на створення і підтримку конкурентного потенціалу, що забезпечуватиме підвищення рівня його конкурентоспроможності та ефективність окремих підсистем.

Розробка та впровадження конкурентної стратегії вимагає комплексного підходу, що враховує всі внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Ця стратегія повинна містити адаптивні заходи для швидкого реагування на змінні ринкові умови, інноваційні методи управління ресурсами, а також ефективну маркетингову політику, орієнтовану на задоволення потреб споживачів. Успішна реалізація такої стратегії забезпечує підприємству стабільне зростання, підвищення рентабельності та зміцнення його ринкових позицій.

Конкурентоспроможність підприємства визначається впливом різних чинників, які формують його конкурентні переваги. Серед цих факторів виділяються ті, що є специфічними для певної галузі, а також фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції, такі як якість і ціна. Крім

того, фактори формуються залежно від рівня розвитку самого суб'єкта господарювання.

Існує багато методик для оцінки конкурентоспроможності підприємства, розроблених як зарубіжними, так і вітчизняними економістами, такими як М. Портер, Д. Фокс, Р. Грегорі, Р. Фатхудинов та інші. Методи оцінки включають графічні, матричні підходи, методи конкурентних переваг, оцінку конкурентоспроможності продукції та методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. Кожен з цих методів використовує свої критерії, групи показників та параметри для оцінки позиції підприємства.

Найпоширеніші методи оцінки конкурентоспроможності підприємства включають:

1. Теорія економічно результативної конкуренції. Цей підхід передбачає оцінку набору показників, серед яких ефективність операційної діяльності, фінансовий стан підприємства, ефективність управління збутом та просуванням продукції, а також конкурентоспроможність товарів. Найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, які зуміли організувати роботу всіх структурних підрозділів з високою ефективністю та раціонально використовують наявні ресурси.

2. Метод конкурентного домінування. Цей підхід передбачає порівняння рівнів показників конкурентних переваг даної організації з аналогічними показниками конкурентів.

3. Комплексна оцінка конкурентоспроможності товарної продукції. Цей метод передбачає вибір показників, що характеризують технічний рівень виробів.

4. Бенчмаркінг. Це систематичний процес порівняння з аналогічними сферами діяльності підприємств-лідерів з метою прийняття рішень для покращення своєї діяльності. Бенчмаркінг включає постійний моніторинг діяльності основних конкурентів та перенесення найбільш успішних методів на власну діяльність.

Використання різних методів оцінки та вимірювання конкурентоспроможності дозволяє підприємству комплексно підходити до аналізу своїх ринкових позицій та визначати шляхи для їх покращення. Це забезпечує можливість ефективного реагування на зміни ринкових умов та підвищення конкурентного статусу підприємства.

Для визначення оптимальної методики оцінки конкурентоспроможності, яку доцільно використовувати на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах в умовах специфічного економічного середовища, розглянемо наступні методи аналізу:

1. Модель Бостонської консалтингової групи (БКГ) – використовується для оцінки зв'язку між темпами зростання ринку та відносною ринковою часткою. Її переваги включають простоту використання та можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства.

2. Модель М. Портера – застосовується для аналізу впливу окремих факторів на рівень конкурентоспроможності, таких як конкуренти, товари-замінники, постачальники та споживачі. Перевагою є всебічний аналіз впливу зовнішніх сил на конкуренцію.

3. Ситуаційний аналіз (SWOT) – дозволяє прогнозувати вплив внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства, зіставляючи загрози та можливості ринку з сильними та слабкими сторонами підприємства, що сприяє розробці стратегії діяльності.

4. Метод LOST – виділяє найбільш важливі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, визначає коротко- та довгострокові цілі підприємства та виявляє стратегії діяльності агропромислового підприємства. Перевагою є багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності.

5. Метод експертного оцінювання – оцінює вплив окремих факторів (продукту, ціни, каналів збуту) на можливий результат конкурентної боротьби. Перевагою є можливість оцінити діяльність конкурентів без даних про їхню фінансово-господарську діяльність.

6. Фінансово-економічний метод – досліджує взаємозалежність між різними групами показників та оцінює їх вплив на рівень конкурентоспроможності. Перевагами є об'єктивність, повнота оцінки та складання ринкового рейтингу підприємства.

7. Маржинальний аналіз – визначає залежність між затратами, обсягом виробництва та прибутком, оцінюючи їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства. Це дозволяє визначити найбільш потенційно прибуткову продукцію та максимізувати прибуток.

8. Метод, заснований на загальній теорії економічно результативної конкуренції – розділяє сукупність показників на однорідні групи, визначаючи рівень конкурентоспроможності під впливом цих показників. Перевагами є швидка, повна та об'єктивна оцінка господарської діяльності [33].

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1. Критеріальні методи – базуються на використанні абсолютних значень ключових показників, що забезпечує точність за належного інформаційного забезпечення.

2. Експертні методи – прості у використанні та не потребують повного збирання інформації про конкурентів, але можуть бути піддані суб'єктивізму експертів.

3. Графічні методи – забезпечують високий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки через графічні об'єкти (діаграми, графіки).

4. Математичні методи – ґрунтуються на багатофакторних математичних моделях оцінки, які вимагають розрахунку одного чи кількох інтегральних показників.

5. Логістичні методи – алгоритмізовані методи, що базуються на логічних припущеннях.

6. Одномоментні методи – оцінюють лише фактичний стан, не забезпечуючи розробки заходів на перспективу.

7. Стратегічні методи – дозволяють оцінити стан конкурентоспроможності та розробити стратегічні заходи з її поліпшення.

8. Індикаторні методи – використовують систему індикаторів для оцінки конкурентоспроможності.

9. Матричні методи – розглядають процеси конкуренції у взаємозалежності та динаміці, дозволяючи оцінити рівень конкурентоспроможності не лише свого підприємства, але й конкурентів.

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можна прийняти рішення про зміни у складі, асортименті, технології виробництва, ціноутворенні та методах реалізації, що сприятиме підвищенню конкурентних переваг підприємства.



Рис. 1.2. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

На основі загальних методів оцінки конкурентоспроможності, можна запропонувати універсальну схему аналізу, яка буде корисною на будь-якому етапі розвитку підприємства. Ця схема включає наступні етапи:

1. Вивчення ринку: збір даних про конкурентів та аналіз потреб потенційних споживачів.
2. Формування вимог до вибору параметрів оцінки.
3. Аналіз ціни споживання, що передбачає визначення переліку параметрів, які підлягають оцінці.
4. Визначення одиничних показників за обраними параметрами: економічними, технічними та нормативними.
5. Визначення групових показників конкурентоспроможності по економічним, технічним та нормативним параметрам.
6. Розрахунок комплексного, інтегрального показника конкурентоспроможності.
7. Розробка та обґрунтування заходів по підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації з урахуванням затрат[30].

В умовах сучасної української економіки підприємства повинні особливо ретельно стежити за своїм рівнем конкурентоспроможності. Це вимагає від них максимальної гнучкості та швидкої реакції на зміну умов ринку. Підприємства повинні зосереджуватися на досягненні високого рівня конкурентних переваг на будь-якому ринку збуту своєї продукції.

Для забезпечення конкурентоспроможності, підприємство має оптимально використовувати свої внутрішні можливості, досягаючи технічної та економічної ефективності. Це означає, що потрібно знайти спосіб оптимального поєднання технічної та економічної ефективності для створення найкращих умов пропозиції.

Отже, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє своєчасно виявити проблемні сфери його діяльності та вжити необхідні заходи для покращення ситуації. Такий підхід забезпечує стійкість підприємства на ринку та сприяє його довгостроковому розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОВ «АГРОФІРМА «ОРІЛЬ»

2.1. Діагностика економіко-організаційного устрою конкурентного середовища підприємства

ТОВ «Агрофірма «Оріль» – це сучасне агропромислове підприємство, розташоване в Кобеляцькому районі Полтавської області. Відстань до районного центру, міста Кобеляки, становить 40 км, а до обласного центру, міста Полтава – 90 км. Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових і технічних культур, а також тваринництво. Форма власності підприємства є приватною, а організаційно-правова, господарська форма – товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Агрофірма «Оріль» здійснює комерційну діяльність з метою отримання прибутку.

Проведення фінансово-господарського аналізу дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості для підвищення його конкурентоспроможності. Аналіз фінансової стійкості включає оцінку ліквідності, платоспроможності та стабільності фінансових потоків, що є критично важливими для забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Головний вид економічної діяльності – вирощування зернових та технічних культур, а також тваринництво. Підприємство було засноване на базі колгоспу «Оріль» і за досліджуваний період не зазнавало змін або трансформацій у формі власності.

Керівником підприємства є Тарасенко А.В. Агрофірма перебуває на стадії зрілості життєвого циклу, що характеризується стабільним функціонуванням, усталеним іміджем, зміцненим становищем на ринку та тенденцією до збалансованого зростання.

У 2023 році площа сільськогосподарських угідь підприємства становила 4866 га, з них рілля – 4866 га. У господарстві функціонують елеватор, олійний цех, механізований зерновий тік для обробки та висушування зерна, оновлено

парк сільгосптехніки, експлуатується 5 складських спеціалізованих приміщень для належного зберігання урожаю, проведено ремонти приміщень ремонту сільськогосподарського обладнання та техніки, офісного корпусу та їдальні.

У таблиці 2.1 представлено склад і структуру земельних угідь, а також визначено рівень забезпеченості землею ТОВ «Агрофірма «Оріль».

Таблиця 2.1

Розподіл і структура земельних угідь, рівень землезабезпеченості

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Загальна площа земельних угідь	5062	5062	5062	4984	4948	97,7
Сільськогосподарські угіддя, га	4979,6	4980	4980	4902	4866	97,72
у тому числі: рілля, га	4979,6	4980	4980	4902	4866	97,72
Коефіцієнт освоєння сільськогосподарських угідь	0,99	0,99	0,99	0,98	0,97	97,98
Коефіцієнт розораності земель	98,4	98,4	98,4	98,3	98,3	99,89
Кількість працівників, осіб	118	117	98	129	115	97,46
Сільськогосподарські угіддя на одного працівника, га	42,20	42,56	50,8	38	42,31	100,26

У період з 2019 по 2023 роки спостерігалось скорочення площі сільськогосподарських угідь та ріллі на 113,63 га, що складає 2,28%. Одночасно відбулося зменшення чисельності робочої сили на 2,54%. Високий коефіцієнт розораності свідчить про те, що вся площа сільськогосподарських угідь була піддана оранці. За цей період коефіцієнт освоєння сільськогосподарських угідь знизився і становить 0,97.

Одним з ключових показників ефективного використання орних земель є структура посівних площ, яка визначається як процентне співвідношення окремих культур або їх груп до загальної площі посівів. Склад і структуру

посівних площ основних сільськогосподарських культур ТОВ «Агрофірма «Оріль» буде детально розглянуто в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Зміни в складі і структурі посівних площ

Культура	2019		2020		2021		2022		2023		2023у % до 2019
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Пшениця озима	2920	62,13	2880	60,12	2575	55,65	3000	66,23	520	11,28	17,81
Пшениця яра	0	0	180	3,78	0	0	40	0,88	920	19,96	-
Гречка	0	0	30	0,61	0	0	80	1,77	20	0,43	-
Кукурудза на зерно	1200	25,53	670	13,96	700	15,13	80	1,77	1220	26,47	101,66
Ячмінь озимий	0	0	20	0,42	0	0	0	0	0	0	-
Ячмінь ярий	80	1,70	200	4,18	27	0,58	30	0,66	310	6,72	387,50
Соняшник	500	10,64	800	16,72	1100	23,77	800	17,66	1300	28,19	260
Овес	-	0	10	0,21	-	0	-	0	-	0	-
Просо	-	0	-	0	-	0	-	0	100	2,17	-
Цукровий буряк	-	-	-	-	225	4,87	500	11,03	220	4,78	-
Загальна посівна площа	4700	100	4790	100	4627	100	4530	100	4610	100	98,08

Протягом 2019-2023 років загальна посівна площа ТОВ «Агрофірма «Оріль» зменшилася на 90 га, що становить 1,92%. Основною причиною скорочення посівних площ стало значне зменшення площі під озимом пшеницею, яка скоротилася на 82,19%. Незважаючи на це, озима пшениця продовжує займати більшу частину посівних площ. За цей період спостерігалось збільшення площ під кукурудзою на зерно на 1,66%. Крім того, значно зросли площі під ярим ячменем на 287,5% та під соняшником на 106%.

Примітно, що у 2019-2020 роках підприємство не займалося вирощуванням цукрових буряків. ТОВ «Агрофірма «Оріль» розпочало вирощувати цукрові буряки лише у 2021 році.

Динаміка змін у складі та структурі посівних площ за 2023 рік у відсотковому співвідношенні відображена на рисунку 2.1.

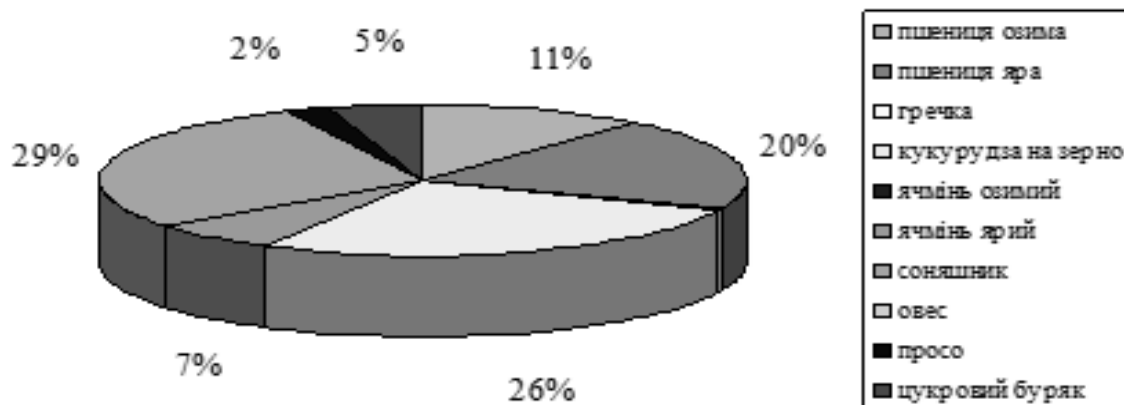


Рис. 2.1 - Зміни складу та структури посівних площ у 2023 році, %

Основну частину загальної посівної площі займають зернові та зернобобові культури, серед яких кукурудза на зерно становить 26,47%, яра пшениця – 19,96%, а озима пшениця – 11,28%. Соняшник також займає значну частку посівних площ – 28,19%. Відзначається, що частка ячменю та вівса в загальній посівній площі дорівнює 0%, оскільки протягом останніх трьох років ці культури не вирощувалися. У 2023 році значно зросла площа під кукурудзою на зерно.

На рисунку 2.2 показано зміни у складі та структурі посівних площ зернових та зернобобових культур за період 2019-2023 років.

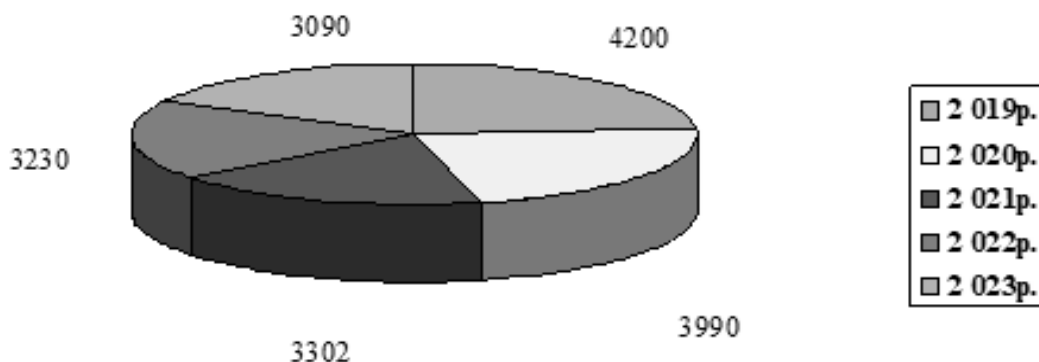


Рис. 2.2. Зміни складу та структури посівних площ зернових і зернобобових культур за 2019-2023 роки, га

Протягом 2019-2023 років площа посіву зернових та зернобобових культур поступово зменшувалася. За цей період вона скоротилася на 1110 га, що було зумовлено значним зниженням площі під озимою пшеницею. У 2019 році площа посіву озимої пшениці становила 2920 га, а до 2023 року вона зменшилася до 520 га. Це скорочення вплинуло на загальну площу посівів, яка зменшилася на 1,92%. Продуктивність праці є ключовим аспектом ефективного управління та конкурентоспроможності організації. Найбільш конкурентоспроможними є ті організації, які ефективно використовують наявні ресурси: трудові, фінансові та земельні. В сучасних умовах зв'язок між продуктивністю праці, збільшенням обсягів виробництва, ефективністю виробничих процесів та конкурентоспроможністю підприємства є очевидним.

Рівень річної продуктивності праці за період 2019-2023 років для ТОВ «Агрофірма «Оріль» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Річні показники продуктивності праці в ТОВ «Агрофірма «Оріль»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Загальний обсяг валової продукції, тис. грн:	16185,5	19826	21236,4	25589,6	27871	172,19
у т.ч. рослинництва	15609,9	19800,5	21223,6	25574,3	27811,1	178,16
у т.ч. тваринництва	575,6	25,46	12,73	15,28	59,85	10,40
Загальні трудові затрати, тис. люд.-год:	261,41	307,23	297,57	321,28	340,2	130,14
у т.ч. рослинництва	232,71	294,86	287,46	309,76	322,73	138,68
у т.ч. тваринництва	28,7	12,37	10,11	11,52	17,47	60,87
Виробництво за 1 люд.-год, грн:	61,92	64,53	71,37	79,65	81,93	132,32
у т.ч. рослинництва	67,08	67,15	73,83	82,56	86,17	128,47
у т.ч. тваринництва	20,06	2,06	1,26	1,33	3,43	17,08
Продукція на одного середньорічного працівника за рік, грн:	137165,5	169452,99	216697,96	198368,9	242356,1	176,69
у т.ч. рослинництва	140629,7	181656,33	223407,05	202970,79	248313,84	176,57
у т.ч. тваринництва	82228,57	3182,50	4243,33	5093,33	19950,00	24,26

Продуктивність праці визначається співвідношенням обсягів виробництва до витрат, пов'язаних з їх створенням. Тому ефективне управління та функціонування підприємств залежить від ретельного аналізу продуктивності праці.

У таблиці 2.4 буде наведено економічну ефективність діяльності ТОВ «Агрофірма «Оріль».

Таблиця 2.4

Показники економічної ефективності ТОВ «Агрофірма «Оріль»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Собівартість продукції рослинництва, тис. грн.	12804,10	21631,90	17167,70	19299	21128,50	165,01
Дохід від реалізації продукції рослинництва, тис. грн.	16971,0	28181,0	22890,20	27597,70	32900	193,86
Прибуток від рослинництва, тис. грн.	4166,90	6549,10	5722,50	8298,70	11771,50	282,50
Рівень рентабельності рослинництва, %	7,38	30,28	33,33	43,00	55,71	48,33
Собівартість продукції тваринництва, тис. грн.	900,20	91,10	395,30	202	4,30	0,48
Дохід від реалізації продукції тваринництва, тис. грн.	269,0	155,0	126,90	114,0	4,0	1,49
Прибуток від тваринництва, тис. грн.	-631,20	63,90	-268,40	-88	-0,30	-
Рівень рентабельності тваринництва, %	-70,12	70,14	-67,90	-43,56	-6,98	63,14
Загальна собівартість продукції підприємства, тис. грн.	13704,30	22523,0	17563,0	19501,0	21228,0	127,08
Загальний дохід від реалізації продукції підприємства, тис. грн.	16798,0	28336,0	23017,10	27711,70	33019,0	185,52
Загальний прибуток підприємства, тис. грн.	3093,70	5813,00	5454,10	8210,70	11791,00	381,13
Загальний рівень рентабельності, %	22,57	25,81	31,05	42,10	55,54	32,9 в.п.

Валовий обсяг продукції в порівнянних цінах зріс на 72,19% і досяг 27871 тис. грн у 2023 році, що було зумовлено збільшенням продукції в рослинництві на 78,16%. Обсяг валової продукції, виробленої на одного середньорічного працівника, у 2023 році становив 242356,52 грн, що на 76,57% більше, ніж у 2019 році. Також спостерігається зростання продукції, виробленої за одну люд.-годину, на 32,32%, що є позитивною тенденцією, адже це свідчить про високу продуктивність праці.

У 2023 році ТОВ «Агрофірма «Оріль» отримало прибуток у розмірі 11791 тис. грн, що свідчить про те, що виручка від реалізації продукції рослинництва повністю покриває виробничі витрати. Впродовж досліджуваного періоду виробництво продукції тваринництва було збитковим. Проте, у 2023 році ситуація покращилася: виручка від реалізації продукції тваринництва зросла на 85,52%, що дозволило покрити витрати на виробництво та отримати прибуток. Рівень рентабельності ТОВ «Агрофірма «Оріль» збільшився на 49 % пунктів. Таким чином, можна зробити висновок, що діяльність підприємства є економічно вигідною.

На рисунку 2.3 показано динаміку зміни собівартості продукції загалом по підприємству за період 2019-2023 років.

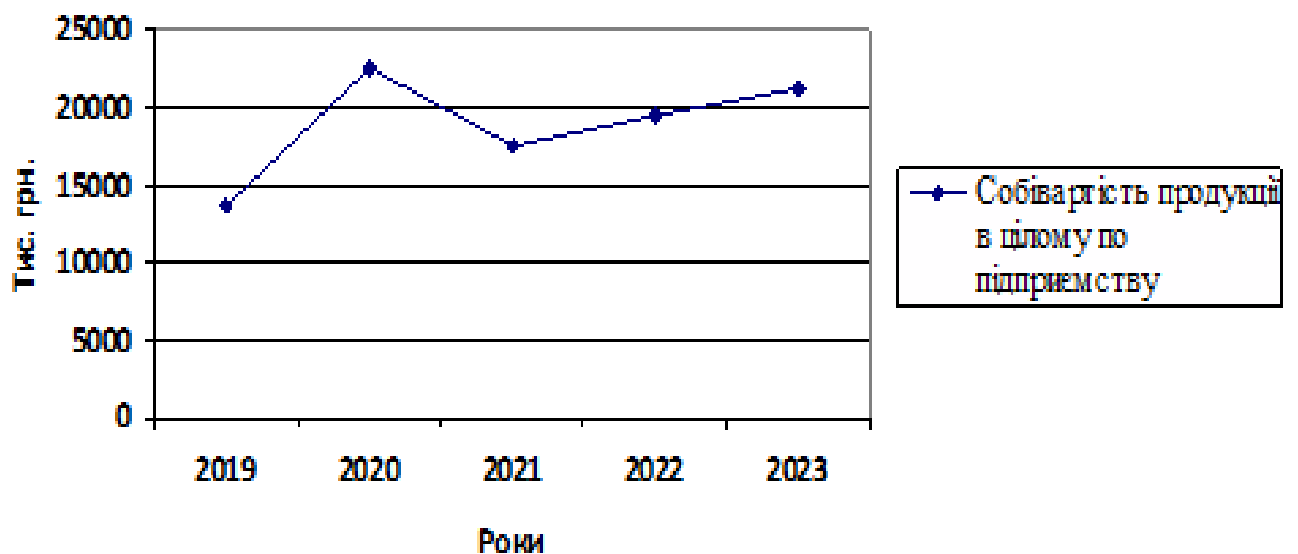


Рис. 2.3 - Зміни собівартості продукції ТОВ «Агрофірма «Оріль» за 2019-2023 роки

Протягом досліджуваного періоду собівартість продукції на підприємстві загалом демонструє тенденцію до зростання.

За 2019-2023 роки собівартість збільшилася на 27,08% або на 7523,7 тис. грн. Це зростання було значною мірою зумовлено стрімким підвищенням собівартості продукції рослинництва на 65,01%, особливо собівартості соняшнику, яка зросла на 161,98%, та озимої пшениці.

Підвищення рівня забезпеченості виробництва фондами та фондоозброєності праці сприяє збільшенню продуктивності праці та підвищенню ефективності всього сільськогосподарського виробництва.

У таблиці 2.5 наведено характеристику наявності та забезпеченості ТОВ «Агрофірма «Оріль» основними фондами за період 2019-2023 років.

Таблиця 2.5

Основні фонди ТОВ «Агрофірма «Оріль»: наявність та забезпеченість

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	40537	40107	38759,5	41969,5	46418,5	114,51
Площа сільсько-господарських угідь, га	4979,63	4980	4980	4902	4866	97,72
Середньорічна чисельність працівників, осіб	118	117	98	129	115	102,6
Забезпеченість основними засобами, тис. грн	8,14	8,05	7,78	8,56	9,54	117,19
Фондоозброєність праці, тис. грн	343,53	342,79	395,50	325,34	403,64	117,49

Проаналізувавши дані таблиці 2.5, можна зробити наступні висновки. У 2023 році забезпеченість основними засобами становила 9,54 тис. грн., що на 17,19% більше порівняно з 2019 роком (8,14 тис. грн.). Це зростання обумовлене збільшенням середньорічної вартості основних засобів на 14,51% або на 5881,5 тис. грн. Крім того, зростання середньорічної вартості основних засобів спричинило підвищення фондоозброєності на 17,49%. Збільшення цього показника свідчить про позитивну динаміку технічного оснащення

виробництва. Чим вище рівень технічного розвитку підприємства, тим більша продуктивність праці, обсяги реалізації та розмір прибутку.

Варто зазначити, що перевищення темпів зростання фондоозброєності над темпами росту продуктивності праці є негативним явищем. Ідеальним варіантом є більш швидке зростання продуктивності праці, що свідчить про підвищення максимальної ефективності виробництва.

Підвищення ефективності використання основних виробничих засобів є важливим резервом для підвищення загальної ефективності виробництва на підприємстві.

У таблиці 2.6 наведено оцінку ефективності використання основних виробничих засобів у ТОВ «Агрофірма «Оріль».

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності використання основних виробничих засобів
ТОВ «Агрофірма «Оріль»**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019 %
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	40537	40107	38759,5	41969,5	46418,5	114,51
Середньорічна вартість обігових активів, тис. грн	24201	24431,5	25008	34792	39756	164,27
Валовий обсяг продукції, тис. грн	16185,5	19826	21236,4	25589,6	27871	172,19
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	16798,0	28336,0	23017,1	27711,7	33019,0	185,52
Повна собівартість продукції, тис. грн	13704,3	22523,0	17563,0	19501,0	21228,0	127,08
Економ віддача вкладених активів, тис. грн	0,40	0,49	0,55	0,61	0,60	150
Фондомісткість, тис. грн	2,50	2,02	1,83	1,64	1,67	66,80
Оборотні активи на 100 грн основних засобів, г	59,70	60,91	64,53	85,92	80,50	134,84
Норма прибутку, %	4,78	9,00	8,55	10,69	13,68	8,90 в.п.

Економ віддача вкладених активів (фондовіддача) зросла на 50% і у 2023 році досягла 0,6 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. На кожен гривню основних виробничих фондів припадає 0,6 тис. грн виробленої продукції. Якщо ж фондовіддача знижується, це призводить до підвищення витрат і менш продуктивного використання обладнання. Зниження фондомісткості на 33,2% також свідчить про підвищення економічної результативності застосування основних засобів. Це означає, що ТОВ АФ «Оріль» ефективно використовує технічні засоби, виробничі приміщення та продуктивну худобу.

У таблиці 2.7 показано динаміку собівартості основних видів продукції ТОВ «Агрофірма «Оріль» за 2019-2023 роки.

Таблиця 2.7

**Зміна собівартості основних видів продукції ТОВ «Агрофірма
«Оріль» за 2019-2023 роки, тис. грн**

Вид продукції	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019 %
Загальний обсяг продукції рослинництва	15804,1	21631,9	17167,7	19299	21128,5	140,82
Зернові та зерно-бобові культури	13473,5	18750,4	11068,8	13118,2	14440,2	101,60
Соняшник	1909,8	2435,4	5560,4	2683,1	5003,5	261,98
Цукрові буряки	-	-	395,2	3396,1	1522,9	-
Інша продукція рослинництва	420,8	446,1	143,3	101,6	162,1	38,52
Загальний обсяг продукції тваринництва	900,2	91,1	395,3	202	4,3	0,48
Приріст живої маси свиней	900,2	91,1	395,3	202	4,3	0,48

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що собівартість більшості видів продукції зросла у 2023 році порівняно з 2019 роком. Зокрема, собівартість соняшнику збільшилася на 161,98% і у 2023 році склала 5003,3 тис.

грн, що на 2893,5 тис. грн більше, ніж у 2019 році. За досліджуваний період також відбулося значне зменшення собівартості приросту живої маси свиней на 99,52%, що пояснюється значним скороченням виробництва продукції тваринництва.

У таблиці 2.8 представлено характеристику результативності виробництва ТОВ «Агрофірма «Оріль».

Таблиця 2.8

**Показники результативності виробництва ТОВ «Агрофірма «Оріль»
за 2019-2023 роки**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
<i>Показники на 100га с.-г. угідь, тис. грн:</i>						
Основні засоби	814,06	805,36	778,30	856,17	953,94	117,18
Амортизація основних засобів	6,43	6,52	6,29	4,37	4,44	69,05
Виробничі витрати	354,52	406,63	426,45	546,57	556,47	156,97
<i>Отримано валової продукції, грн:</i>						
На 1 люд.-годину	51,13	66,75	55,98	55,68	57,38	112,22
На одного працівника	113,27	175,28	169,98	138,43	170,02	150,10
<i>Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн:</i>						
Товарна продукція	268,41	411,81	334,52	364,3	401,81	149,70
Валова продукція	337,33	568,99	462,19	565,31	676,2	200,46
<i>Урожайність, ц/га:</i>						
Озимі зернові	68,69	58,18	34,44	54,24	-	-
Ярі зернові	50,29	62,48	36,40	39,20	59,30	117,92
Кукурудза на зерно	65,44	74,23	30,80	95,43	28,66	43,80
Овес	-	20,4	-	-	-	-
Просо	-	-	-	-	10,6	-
Соняшник	29,67	37,60	25,45	32,10	28,60	96,39
Цукровий буряк	-	-	205,28	381,44	468,68	-
Рівень рентабельності,%	22,57	25,81	31,05	42,10	55,54	32,97в.п.

Протягом 2019-2023 років вартість основних фондів, що припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, зросла на 17,18% або на 139,88 тис. грн. Це зростання було зумовлене збільшенням вартості основних засобів на 5881,5 тис. грн.

Також спостерігається підвищення виробничих витрат на 56,97%, що є наслідком зростання витрат у тваринництві та рослинництві, і є негативною тенденцією. Водночас товарна продукція зросла на 49,70%, а валова продукція на 100,46%, що пояснюється значним збільшенням собівартості та виручки у 2023 році.

Через зростання затрат праці на 78,79 тис. люд.-год. валова продукція на 1 люд.-год. збільшилася на 12,22%. Збільшення вартості валової продукції також сприяло зростанню валової продукції на одного працівника на 50,10%.

Урожайність кукурудзи на зерно у 2019 році складала 65,44 ц/га, але за досліджуваний період зменшилася на 56,2%. У 2023 році урожайність ярих зернових становила 27,96 ц/га, що на 17,92% більше, ніж у 2019 році. Спостерігається зниження урожайності соняшнику на 3,61% у 2023 році через зменшення обсягів виробництва.

Рівень рентабельності ТОВ «Агрофірма «Оріль» у 2023 році склав 55,54%, що на 32,97 процентних пунктів більше порівняно з 2019 роком, що свідчить про тенденцію до зростання. Виручка від реалізації продукції повністю покриває витрати на її виробництво, що дозволяє підприємству отримувати прибуток. Це підтверджує ефективність діяльності ТОВ «Агрофірма «Оріль».

На підприємстві створено лінійно-функціональну організаційну структуру, яка передбачає розподіл обов'язків між відділами для виконання певних функцій. Організаційна структура ТОВ «Агрофірма «Оріль» представлена в Додатку А. Такий підхід має свої переваги та недоліки. Перевагою є те, що кожен підрозділ ТОВ «Агрофірма «Оріль» максимально ефективно виконує свою функцію. Однак, недоліками є зростання загальних

витрат через дублювання робіт у різних підрозділах та тривалий час на прийняття рішень, коли вони проходять від керівника до підлеглого.

Раціональна управлінська структура є основою для планового та ритмічного функціонування виробничої системи. Структура управління ТОВ «Агрофірма «Оріль» (див. Додаток Б) відображає мету, завдання організації та функціональний розподіл праці.

Керівник підприємства, Тарасенко А.В., відповідає за управління персоналом. Він забезпечує оптимальний баланс у процесах підбору, утримання та розвитку кадрів відповідно до потреб підприємства, чинного законодавства та ринкових умов. Кадрова політика підприємства базується на економічній доцільності та реальних фінансових можливостях. Тарасенко А.В. дотримується кадрової стратегії, яка гарантує індивідуальний підхід до кожного працівника. Основними принципами цієї політики є демократичний стиль управління, увага до потреб працівників, справедливість і послідовність у прийнятті рішень, а також забезпечення рівності.

2.2. Аналіз основних показників та їх взаємозв'язків у процесі формування конкурентних позицій ТОВ «Агрофірма «Оріль»

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом певних чинників, які поділяються на основні та похідні залежно від їх важливості. До основних чинників відносяться валові доходи та витрати, величина основного та оборотного капіталу, обсяг власних і залучених фінансових ресурсів, а також прибуток компанії. Похідні чинники включають обчислювальні показники, такі як рентабельність, ефективність використання оборотного капіталу, продуктивність праці та фінансовий стан підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства розглянемо показник прибутку від реалізації продукції. Аналіз динамічних рядів дозволяє виявити закономірності розвитку та представити їх чисельно. Під час побудови

динамічного ряду необхідно чітко визначити момент або період часу, до яких відносяться досліджувані показники.

Для характеристики динамічних рядів використовується система взаємопов'язаних показників, які можуть бути розраховані за допомогою базисних або ланцюгових методів.

Таблиця 2.9

Оцінка темпів приросту прибутку від реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Оріль»

Рік	Прибуток, тис. грн.	Абсолютний приріст, ц		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, ц
		до 2019	до попереднього	до 2019	до попереднього	до 2019	до попереднього	
2019	3084,7	-	-	100,0	-	-	-	-
2020	5813,0	+2719,3	+2719,3	187,9	187,9	+87,9	+87,9	14,5
2021	5454,1	+2360,4	-358,9	176,3	93,8	+76,3	-6,2	57,9
2022	8210,7	+5117	+2756,6	265,4	150,5	+165,4	+50,5	54,6
2023	11791,0	+8697,3	+3580,3	381,1	143,6	+281,1	+43,6	82,1

Дані таблиці 2.9 свідчать про те, що підприємство в цілому є прибутковим. З 2019 року підприємство стабільно отримує прибуток від реалізації продукції, який має тенденцію до зростання. За п'ять років прибуток зріс на 8697,3 тис. грн. Найвищий показник прибутку було зафіксовано в 2023 році, найнижчий – у 2019 році.

Показники динаміки не завжди чітко відображають загальну тенденцію розвитку об'єкта. Для глибшого аналізу проведемо розрахунок прибутку від продажу озимої пшениці та факторний аналіз у ТОВ «Агрофірма «Оріль» за допомогою наступних формул. Результати аналізу наведено в таблиці 2.10.

Прибуток від реалізації продукції залежить від таких факторів:

1. Обсяг реалізації продукції;
2. Структура продукції;

3. Собівартість продукції, яка має зворотний вплив: чим нижча собівартість, тим більший прибуток;

4. Ціна реалізації, яка має прямий вплив.

Формула для розрахунку прибутку:

$$\Pi = Д - С = Q * P - Q * C = Q * (P - C) \quad (2.1)$$

де: Π – прибуток;

$Д$ – дохід від реалізації;

$С$ – собівартість;

Q – кількість реалізованої продукції;

P – ціна реалізації 1 ц;

$С$ – собівартість 1 ц.

Загальна зміна прибутку від реалізації:

$$\Delta\Pi = \Pi_1 - \Pi_0 \quad (2.2)$$

Зміна прибутку від реалізації озимої пшениці за рахунок обсягу реалізації:

$$\Delta\Pi_q = Q_1 * (R_0 - C_0) - Q_0 * (R_0 - C_0) = (Q_1 - Q_0) * (R_0 - C_0) \quad (2.3)$$

Зміна прибутку від реалізації озимої пшениці за рахунок ціни 1 ц продукції:

$$\Delta\Pi_p = Q_1 * (R_1 - C_0) - Q_1 * (R_0 - C_0) = Q_1 * (R_1 - R_0) \quad (2.4)$$

Зміна прибутку від реалізації озимої пшениці за рахунок собівартості 1 ц продукції:

$$\Delta\Pi_c = Q_1 * (C_1 - C_0) \quad (2.5)$$

де: Π_1, Π_0 – прибуток від реалізації озимої пшениці у звітному та базисному роках, тис. грн;

Q_1, Q_0 – обсяг реалізації озимої пшениці у звітному та базисному роках, ц;

R1, R0 – середня реалізаційна ціна 1 ц озимої пшениці у звітному та базисному роках, грн;

C1, C0 – собівартість 1 ц озимої пшениці, грн.

Таблиця 2.10

Вплив факторів на прибуток від реалізації озимої пшениці підприємства

Рік	Прибуток, тис. грн.	Об'єм реалізації, ц	Середня реалізаційна ціна 1 ц, грн.	Собівартість 1 ц, грн.	Відхилення (+/-), тис. грн.			
					всього	у тому числі за рахунок		
						Об'єму продукції	Собівартісті 1 ц	Ціни реалізації 1 ц
2019	2344,54	98593	98,05	75,27	-	-	-	-
2020	3755,45	211933	101,32	83,60	+1410,91	+2581,89	+1765,40	+693,02
2021	2055,29	96674	105,48	103,22	-1700,20	-2042,39	-1896,74	+402,16
2022	4311,10	95696	154,59	109,54	+2255,82	-22,10	+604,80	+4699,63
2023	8879,40	122104	152,58	99,86	+4568,30	+1189,68	-1181,97	-245,43

Наступним етапом дослідження є застосування кореляційно-регресійного аналізу для визначення взаємозв'язку між ефективністю господарської діяльності малих сільськогосподарських підприємств та факторами, що впливають на неї. На результативний показник (прибуток) впливає кілька чинників, які мають складні взаємозалежності. Тому виникає необхідність проведення всебічної оцінки впливу кожного з цих чинників.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу залежності прибутку від реалізації озимої пшениці в ТОВ «Агрофірма «Оріль» від різних чинників

Роки	Залежна змінна (Y)	Незалежні змінні		
		Виручка, тис.грн. (X1)	Об'єм реалізації, ц (X2)	Собівартість, тис.грн (X3)
2019	2344,54	9667	98593	7421,2
2020	3755,45	18699	211933	13479,1
2021	2055,29	10197,1	96674	10075,6
2022	4311,10	14793,9	95696	10482,1
2023	8879,40	18631	122104	12195,2

Для чіткого розуміння закономірностей і тенденцій, що відбуваються з досліджуваними показниками, проведемо аналітичне вирівнювання залежного показника, а саме прибутковості (рис.2.4).

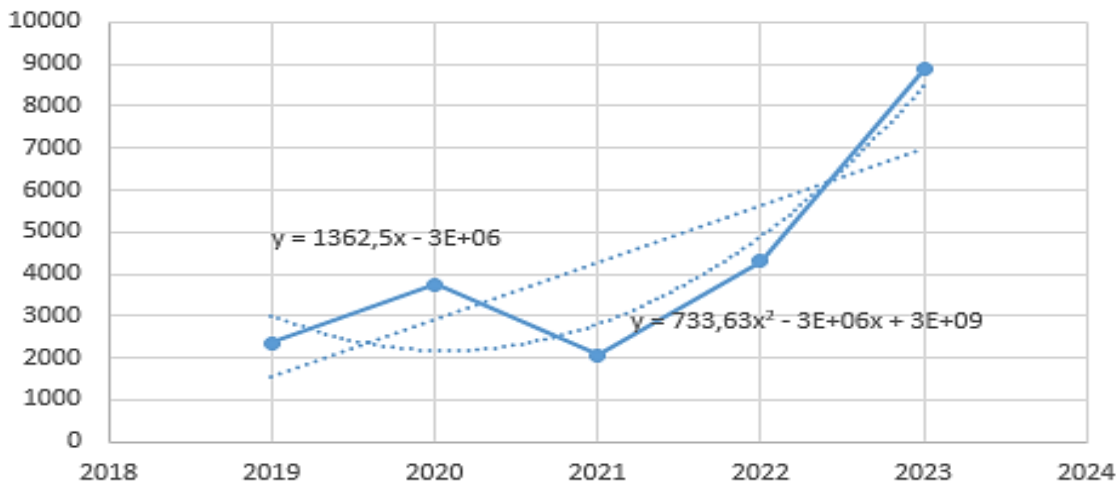


Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання прибутковості продажу зерна озимої пшениці ТОВ «Агрофірма «Оріль»

Для доповнення вирівнювання проведемо регресійний аналіз, результати якого представлені у вигляді матриці коефіцієнтів парної кореляції в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати парного кореляційного аналізу

У	Х	Коефіцієнт кореляції
Прибуток, тис.грн.	Ціна, грн./ц	0,743733
Прибуток, тис.грн.	Об'єм реалізації, ц	0,299299
Прибуток, тис.грн.	Собівартість 1 ц,грн	0,521025

Згідно з проведеними розрахунками, найбільший позитивний вплив на прибуток від реалізації озимої пшениці в ТОВ «Агрофірма «Оріль» має ціна реалізації 1 ц озимої пшениці (X1), оскільки між цими показниками існує тісний зв'язок. Вплив обсягу реалізації (X2) є незначним. Зростання собівартості (X3) озимої пшениці має прямий зв'язок з прибутком від її реалізації та середню кореляцію з цим показником ($r=0,521025$).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА «ОРІЛЬ»

3.1. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

В умовах сучасної економіки, де конкуренція на аграрному ринку постійно зростає, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності є ключовим завданням для кожного підприємства. ТОВ «Агрофірма «Оріль» не є винятком і потребує чітко визначеної стратегії, яка дозволить ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та досягати сталого розвитку.

Розробка стратегічних шляхів підвищення конкурентоспроможності базується на аналізі поточного стану підприємства, визначенні його сильних та слабких сторін, а також на виявленні можливостей і загроз зовнішнього середовища. Для цього необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на діяльність агрофірми.

Основними етапами розробки стратегії є визначення стратегічних цілей, розробка заходів для їх досягнення та оцінка ефективності запропонованих дій. Важливими компонентами стратегії є інновації, модернізація виробництва, підвищення якості продукції, оптимізація витрат та вдосконалення системи управління.

Перш за все варто провести підготовчі етапи, зокрема оцінку поточного стану конкурентних позицій підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства включає виконання таких завдань:

- ідентифікація конкурентів підприємства;
- збір даних про конкурентів;
- розробка системи оцінювальних показників;
- обробка інформації та отримання загальної оцінки конкурентоспроможності.

Як уже зазначалося, конкурентоспроможність підприємства є відносним показником. Вона порівнює умови, ресурси та результати діяльності даного підприємства з групою інших підприємств, які визнані його конкурентами.

Конкурентоспроможність комерційної організації є динамічною характеристикою. Вона описує здатність виробничо-комерційного підприємства успішно конкурувати та відстоювати свої комерційні інтереси перед конкурентами у певний період часу. Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах впливають на порівняльні конкурентні переваги підприємства у відношенні до інших учасників ринку. Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння та факторів, які використовуються для її оцінки.

Висока конкурентоспроможність підприємства визначається наявністю трьох основних ознак:

1. Покупці задоволені продукцією і готові купувати її знову (постійні клієнти).
2. Громадськість, акціонери та партнери не мають претензій до компанії.
3. Працівники пишаються своєю роботою в компанії, а зовнішні кандидати вважають за честь працювати в ній.

Основними конкурентами ТОВ «Агрофірма «Оріль» є сусідні господарства, такі як ТОВ «Полтавський шлях», ТОВ «Світанок» та ТОВ АФ «Відрадне». Ці підприємства функціонують на тому ж регіональному ринку, мають схожий асортимент продукції та використовують подібні канали збуту.

Для оцінки конкурентного середовища було використано метод анкетування (опитано 30 осіб) і метод ранжування. Під час оцінки враховувалися позиція підприємства на ринку та основні економічні показники. Анкетування проводилося серед співробітників цих підприємств, а також представників адмін. персоналу кожного з товариства.

Після збору анкетних даних, інформація була оброблена методом ранжування для визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агрофірма

«Оріль» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Агрофірма «Оріль» за допомогою методу ранжування

Об'єкти оцінки	ТОВ «Агрофірма «Оріль»	ТОВ «Полтавський шлях»	ТОВ «Світанок»	ТОВ АФ «Відрадне»
Обладнаність підприємства сучасною технікою	5	15	20	10
Технологічний процес виробництва	10	20	15	10
Цінова політика для населення	15	5	15	10
Інноваційна діяльність	10	10	20	15
Професійний рівень персоналу	20	5	10	15
Підтримка	15	10	20	15
Рівень заробітної плати	15	20	10	5
Загальний показник	90	85	110	80

Таблиця оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Агрофірма «Оріль» методом ранжування відображає позиції підприємства порівняно з його основними конкурентами: ТОВ «Полтавський шлях», ТОВ «Світанок» і ТОВ АФ «Відрадне». Ця таблиця дозволяє оцінити ресурсну забезпеченість та

підготовленість підприємства до ведення конкурентної боротьби, а також визначити ступінь освоєння його потенційних можливостей.

Обладнаність підприємства сучасною технікою: ТОВ «Агрофірма «Оріль» має нижчу оцінку (5 балів) порівняно з конкурентами, що свідчить про необхідність оновлення технічного парку для підвищення конкурентоспроможності.

Технологічний процес виробництва: ТОВ «Агрофірма «Оріль» отримало 10 балів, що є середнім показником. Підприємству варто звернути увагу на модернізацію виробничих процесів для підвищення ефективності.

Цінова політика для населення: Оцінка ТОВ «Агрофірма «Оріль» становить 15 балів, що дорівнює оцінкам більшості конкурентів. Це вказує на конкурентоспроможну цінову політику.

Інноваційна діяльність: Оцінка інноваційної діяльності підприємства складає 10 балів, що свідчить про середній рівень впровадження нових технологій. Варто інвестувати в інновації для зміцнення ринкових позицій.

Професійний рівень персоналу: ТОВ «Агрофірма «Оріль» отримало 20 балів, що є найвищим показником серед конкурентів, вказуючи на високий рівень кваліфікації працівників.

Підтримка: Оцінка становить 15 балів, що є середнім показником, вказуючи на необхідність поліпшення підтримки працівників і партнерів.

Рівень заробітної плати: ТОВ «Агрофірма «Оріль» має оцінку 15 балів, що вказує на середній рівень заробітної плати порівняно з конкурентами. Підвищення заробітної плати може підвищити мотивацію персоналу.

Загальний показник: ТОВ «Агрофірма «Оріль» отримало загальну оцінку 90 балів, що є конкурентним показником, але все ж нижчим за оцінку ТОВ «Світанок» (110 балів). Це вказує на необхідність вдосконалення деяких аспектів діяльності для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз таблиці дозволяє визначити напрямки, в яких ТОВ «Агрофірма «Оріль» може покращити свою діяльність для досягнення конкурентних переваг.

Конкурентний статус підприємства оцінює рівень його ресурсної забезпеченості та підготовленості до реалізації стратегічних цілей і завдань, а також ступінь використання потенційних можливостей. Він відображає сприятливість зовнішніх умов для створення та підтримки конкурентних переваг.

Оцінка конкурентного статусу підприємства проводиться у частках одиниці та використовується для визначення його конкурентоспроможності. Наприклад, залежність позиції підприємства в конкурентній боротьбі від його конкурентного статусу може бути такою:

$$0 < \text{КСП} < 0,5$$

$$0,5 < \text{КСП} < 0,8$$

$$0,8 < \text{КСП} < 1$$

Внутрішні можливості зростання конкурентного статусу доцільно аналізувати за окремими функціональними сферами діяльності підприємства, такими як: виробнича, фінансова, маркетингова, трудовий потенціал, менеджмент. Потрібно експертно оцінити можливості вдосконалення окремих напрямків функціонування організації. Для проведення кількісної оцінки можна використовувати метод балів, згідно з яким перспективи розвитку оцінюються певною кількістю балів.

Для оцінки стану розвитку окремих елементів стратегічного потенціалу ТОВ «Агрофірма «Оріль» (табл. 3.1) скористаємося 25-бальною системою, яка базується на таких критеріях:

- 0-4 бали – відсутність перспектив розвитку;
- 5-9 балів – незначні можливості розвитку;
- 10-14 балів – помірні можливості розвитку;
- 15-19 балів – середні можливості розвитку;
- 20-24 бали – добрі (суттєві) можливості розвитку;
- 25 балів – відмінні можливості розвитку.

Окремі елементи стратегічного потенціалу мають різний вплив на формування перспективного конкурентного статусу підприємства. Оцінка

вагомості кожного з них у загальній оцінці може бути здійснена за допомогою певної шкали рангів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз перспектив зростання ТОВ «Агрофірма «Оріль»

Чинники перспективних можливостей	Бальна оцінка	Важливість	Загальна оцінка
Виробництво:			
- модернізація технологій	15	90	1350
- оновлення обладнання	15	80	1200
- підвищення продуктивності праці	20	70	1400
Фінанси:			
- прибутковість	25	90	2250
- ліквідність	20	60	1200
- фінансова стабільність	20	80	1600
Трудові ресурси:			
- підвищення кваліфікації працівників	15	70	1050
- покращення умов праці	10	60	600
- збільшення заробітної плати	10	40	400
Маркетинг:			
- вдосконалення рекламної стратегії	15	80	1200
- підвищення якості продукції	15	90	1350
- збільшення рекламного бюджету	10	30	300
Управління:			
- підвищення кваліфікації керівників	20	90	1800
- зміна організаційної структури	15	30	450
- контроль за виконанням управлінських рішень	15	50	750
Загальна оцінка перспектив розвитку внутрішнього потенціалу	-	-	16900

Перспективний конкурентний статус підприємства є узагальнюючою прогнозною оцінкою його майбутніх можливостей. Ця оцінка визначається шляхом коригування фактично досягнутого рівня з урахуванням можливих змін у внутрішньому потенціалі та зовнішньому середовищі.

$$КСПр = КСПт \times Імп \times Ізов$$

де: КСПр - перспективний конкурентний статус підприємства;

КСПт - фактичний конкурентний статус підприємства;

Імп - індекс перспективних можливостей;

Ізов - індекс зовнішнього оточення.

Визначаємо перспективний конкурентний статус ТОВ «Агрофірма «Оріль» за формулою:

$$КСПр=0,44*1,52*0,82=0,548$$

Проаналізувавши перспективний, прогнозний конкурентний статус організації, можна зробити висновок, що в даних умовах конкурентний статус товариства підвищується з низької конкурентної позиції до умовно середньої. Це є позитивним показником, оскільки свідчить про можливе покращення конкурентного статусу ТОВ «Агрофірма «Оріль» у майбутньому.

Таблиця 3.3

Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «АФ «Оріль»

Можливості	Бальна оцінка	Загрози	Бальна оцінка
Підвищення мотивації працівників до роботи на підприємстві	+10	Скорочення попиту на сільськогосподарську продукцію	-10
Удосконалення виробничих технологій	+15	Залежність від непередбачуваних природно-кліматичних умов	-10
Стабільний попит на продукцію	+15	Несприятлива економічна ситуація в країні	-5
Вихід на нові ринкові сегменти	+5	Низька активність державної влади в аграрному секторі	-10
Зниження вартості сировини та матеріалів	+5	Низький рівень впровадження інновацій	-10
Державна підтримка	+15	Велика кількість конкурентів	-15
Політична стабільність	+15	Відсутність можливості придбання сучасного обладнання	-15
Висока якість продукції	+15	Сезонні коливання цін на продукцію та матеріально-технічне забезпечення	-10
	+95		-85

Ефективним аналітичним інструментом для оцінки впливу різних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства, а також методичним підходом, що дозволяє визначити загальну стратегічну лінію поведінки суб'єкта господарювання у напрямку його конкурентного розвитку, є SWOT-аналіз.

Обґрунтування альтернативних стратегій конкурентного розвитку ТОВ «Агрофірма «Оріль» за методикою SWOT-аналізу представлено в таблиці 3.3.

Головною перевагою цього підходу є те, що результати SWOT-аналізу дозволяють виявити численні фактори, які сприяють або обмежують розвиток конкурентоспроможності підприємства, і, що дуже важливо, визначають можливі стратегічні альтернативи розвитку.

Ідентифікуючи переваги та недоліки діяльності ТОВ «Агрофірма «Оріль» за допомогою SWOT-аналізу, визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози в досягненні високого рівня конкурентоспроможності.

У таблиці 3.4 проаналізуємо переваги та недоліки ТОВ «Агрофірма «Оріль». Ретельний аналіз сильних сторін допоможе виявити конкурентні переваги підприємства, які можна використовувати для подальшого розвитку. Водночас виявлення слабких сторін дозволить розробити стратегії для їх усунення та покращення загальної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.4

Переваги та недоліки ТОВ «Агрофірма «Оріль»

Загрози (сильні сторони)		Недоліки (слабкі сторони)	
Рентабельне виробництво продукції	+15	Відстале обладнання	-15
Збільшення обсягів виробництва	+5	Низька мотивація працівників	-10
Прибутковість підприємства	+15	Обмежені фінансові ресурси	-15
Тривалі відносини з ключовими клієнтами	+10	Старі технології виробництва	-15
Власні виробничі потужності	+15	Недостатній соціальний захист працівників	-5
Високий рівень трудової дисципліни	+5	Низький рівень оплати праці	-15
Кваліфікований персонал, добре обізнаний у специфіці діяльності підприємства	+15		--
Висока довіра ділових партнерів	+10		-
	+90		-75

Об'єднаємо всі показники оціночних таблиць, сформованих у рамках проведення SWOT-аналізу, в одну загальну таблицю, щоб продемонструвати слабкі та сильні сторони, можливості та загрози для ТОВ «Агрофірма «Оріль» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Агрофірма «Оріль»

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище	Можливості		Загрози	
	Сильні сторони	185	26,79%	175
Слабкі сторони	170	24,58%	160	23,22%

Стратегія розвитку для ТОВ «Агрофірма «Оріль». На основі проведеного SWOT-аналізу можна визначити, що досліджуване підприємство має низку сильних сторін та можливостей на ринку. Розробка конкретних стратегій, спрямованих на використання цих сильних сторін і можливостей, за умови врахування та мінімізації впливу слабких сторін і загроз, забезпечить підприємству конкурентні переваги.

Враховуючи, що найбільшою загрозою для підприємства є зовнішнє економічне середовище, на яке важко впливати, необхідно спрямувати всі зусилля на використання сильних сторін і можливостей для захисту від цього негативного впливу. Таким чином, стратегічними напрямками розвитку для ТОВ «Агрофірма «Оріль» можуть бути наступні:

- Збільшення мотивації працівників до роботи на підприємстві;
- Удосконалення виробничих технологій;
- Вихід на нові ринкові сегменти;
- Участь у державних програмах підтримки;
- Підвищення якості продукції;
- Збільшення завантаженості виробничих потужностей;
- Оновлення матеріально-технічної бази;
- Підвищення рівня заробітної плати;

- Розробка ефективної системи мотивації персоналу;
- Забезпечення ефективної маркетингової діяльності;
- Використання потенціалу земельних ресурсів (родючість ґрунтів) та можливостей збільшення обсягів виробництва для забезпечення зростання прибутку підприємства;
- Гнучке та адаптивне реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

3.2. Ефективність впровадження інноваційних та сучасних конкурентоспроможних технологій у систему управління підприємством

Запровадження нових стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства допоможе зміцнити слабкі позиції агропідприємства. Це доцільно, оскільки підприємство має різні напрямки діяльності: вирощування та збут рослинницької продукції, вирощування та збут тваринницької продукції, а також виробництво кормів. Водночас, велика кількість напрямків виробництва ускладнює управління витратами через необхідність їх розподілу та контролю за кожним напрямком окремо.

Рекомендується впровадження хмарної технології системи внутрішньогосподарського обліку та моніторингу, яка надаватиме менеджменту необхідну інформацію для кожного напрямку діяльності. Ця система повинна збирати та розподіляти витрати за кожною галуззю виробництва, що дозволить визначити їх реальну прибутковість або збитковість. Хмарні обчислення бухгалтерського обліку забезпечать:

- Ефективну мотивацію персоналу
- Забезпечення ефективної маркетингової діяльності
- Використання потенціалу земельних ресурсів (родючість ґрунтів) та можливостей збільшення обсягів виробництва для забезпечення зростання прибутку підприємства
- Гнучке та адаптивне реагування на зміни ринкової кон'юнктури, тощо.

Аналіз ймовірних сценаріїв стратегічного розвитку ТОВ «Агрофірма «Оріль», з урахуванням запропонованих заходів для поліпшення управління виробничими процесами у сільськогосподарській галузі, дозволяє робити оптимістичний прогноз на 2024-2025 роки.

Застосовуючи трендові методи, можна передбачити продовження зростання прибутку та собівартості продукції, за умови, що темпи збільшення собівартості будуть залишатися нижчими за темпи зростання прибутку. Такий розвиток подій забезпечить стабільний рівень рентабельності та зміцнення позицій агропідприємства.

Для підтвердження ефективності запропонованих удосконалень, проведено трендовий прогноз (рис. 3.1).

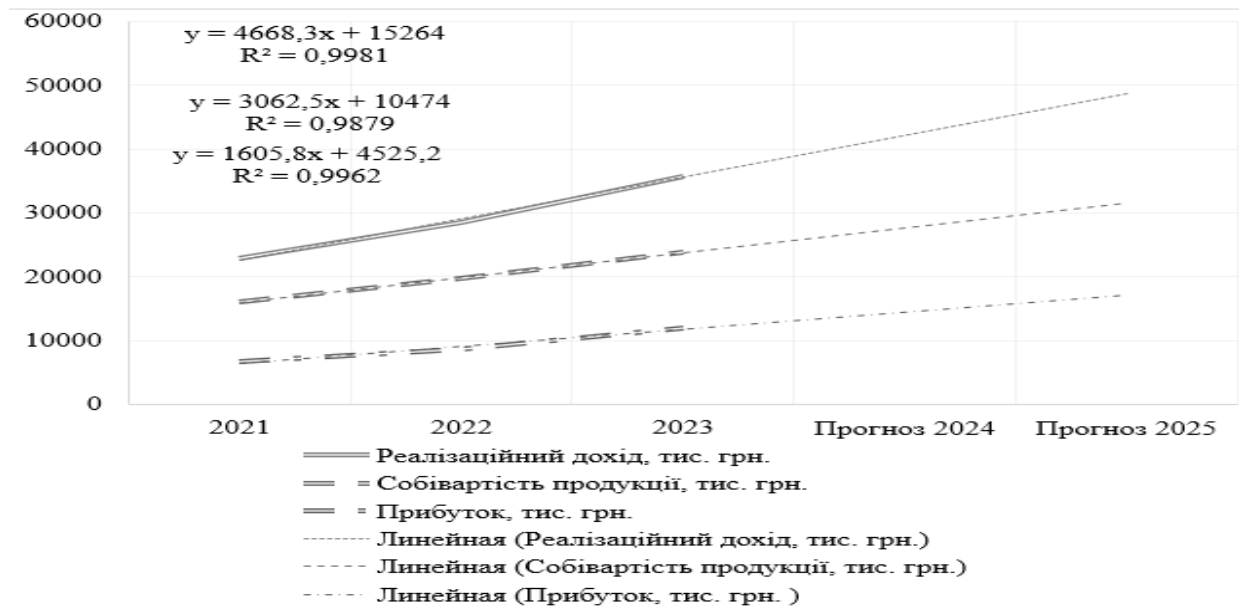


Рис. 3.1 - Прогноз ефективності показників

Прогнозні значення, отримані за допомогою аналітичного тренду для показників доходу, собівартості та прибутку, вказують на потенціал створення економічної основи для реалізації інноваційних заходів з реконструкції комбікормового цеху.

Враховуючи ці прогнози, керівництву варто ухвалити наступні рішення:

1. Підвищення ефективності управління витратами шляхом впровадження хмарних обчислень для управління витратами та використання

агровиробничих технологій для оптимізації ресурсів з метою зниження собівартості без втрати якості продукції.

2. Активізація проекту з відкриття кормового цеху, лінії з виготовлення кормів. Корми можна використовувати не лише для задоволення потреб тваринницької галузі підприємства, але й продавати іншим агропідприємствам.

3. Розширення ринків збуту тваринницької продукції для збалансування ризиків та забезпечення стабільного попиту.

Розрахункові дані щодо ефективності запропонованих заходів для покращення функцій управління базового агропідприємства представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності заходів для вдосконалення управлінських функцій агропідприємства

Показники	Факт 2023 рік	Прогноз 2025	Відхилення	
			+/-	%
Загальний дохід, тис. грн.	27711,7	32380,0	4668,3	116,8
Виробничі витрати, тис. грн.	19501,0	22563,5	3062,5	115,7
Чистий прибуток, тис. грн.	8210,7	9816,5	1605,8	119,6
Рентабельність, %	42,1	43,5	1,4	

Розрахунками підтверджено, що запропоновані рекомендації мають сенс за умови відсутності непередбачуваних обставин, оскільки основні показники ефективності зростають. Зокрема, загальний дохід, виробничі витрати та чистий прибуток мають збільшитися відповідно на 4668,3 тис. грн. або 16,8 %, 3062,5 тис. грн. або 15,7 % та 1605,8 тис. грн. або 19,6 %. При таких темпах зростання витрати на впровадження пропозицій повинні окупитися, оскільки рівень рентабельності у прогнозі на 2025 рік становитиме 43,5 %. Порівняно з 2023 роком, відхилення в бік збільшення складе за стабільних умов 1,4 відсоткових пункти.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За підсумками виконаного дослідження можна сформулювати такі найважливіші висновки:

1. Досліджено, що протягом 2019-2023 років площа сільськогосподарських угідь та ріллі зменшилася на 113,63 га, що становить 2,28 %. Це свідчить про інтенсивне використання наявних земельних ресурсів. Високий коефіцієнт розораності вказує на те, що вся доступна площа сільськогосподарських угідь використовується максимально ефективно.

2. Встановлено, що у 2023 році ТОВ АФ «Оріль» досягло прибутку в розмірі 11791 тис. грн. Рентабельність підприємства зросла на 49 %, що є значним досягненням. Фондовіддача збільшилася на 50 % і становила в 2023 році 0,6 тис. грн. Це свідчить про покращення ефективності використання основних фондів. На одну гривню основних виробничих засобів припадає 0,6 тис. грн виробленої продукції.

3. Досліджено, що за період 2019-2023 років собівартість соняшнику значно зросла на 161,98 %, досягнувши 5003,3 тис. грн у 2023 році, що перевищує показник 2019 року на 2893,5 тис. грн. Водночас, спостерігається значне зменшення собівартості продукції тваринництва на 99,52 %. Це може бути пов'язано з ефективним управлінням витратами та впровадженням нових технологій у тваринництві.

4. Визначено, що виробничі витрати зросли на 56,97 %, що є негативною тенденцією. Однак, товарна та валова продукція зросли на 49,70 % і 100,46 % відповідно, що частково компенсує зростання витрат. Це пояснюється значним збільшенням собівартості та виручки у 2023 році. Підприємству необхідно уважно стежити за витратами і впроваджувати ефективні стратегії їх контролю та оптимізації.

5. З'ясовано, що ТОВ АФ «Оріль» займає третє місце серед основних конкурентів. Найбільшими недоліками є застаріла техніка, слабка інноваційна діяльність та технологія виробництва, що в конкурентів є основними

показниками ефективності. Однак, підприємство має і позитивні аспекти, такі як допомога населенню, кваліфікований персонал та відповідна заробітна плата співробітникам. SWOT-аналіз показав, що підприємство має ряд сильних сторін і можливостей на ринку.

6. Розрахунками підтверджено, що запропоновані рекомендації будуть ефективними за відсутності непередбачуваних обставин. Загальний дохід, виробничі витрати та чистий прибуток мають збільшитися відповідно на 4668,3 тис. грн (16,8 %), 3062,5 тис. грн (15,7 %) та 1605,8 тис. грн (19,6 %). Рівень рентабельності у прогнозі на 2025 рік становитиме 43,5 %, що на 1,4 відсоткових пункти більше порівняно з 2023 роком.

7. Для ефективного управління витратами та підвищення продуктивності пропонується впровадження хмарної технології системи внутрішньогосподарського обліку та моніторингу. Це дозволить оптимізувати витрати за кожною галуззю виробництва та забезпечити більш точне визначення їх рентабельності. Хмарні обчислення також сприятимуть підвищенню прозорості фінансової діяльності, що дозволить швидко реагувати на зміни і ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

8. Рекомендується активізувати проект з відкриття комбікормового цеху, оновивши будівлю та впровадивши сучасну технологічну лінію з виготовлення кормів. Це дозволить не лише задовольнити потреби тваринницької галузі підприємства, але й продавати корми іншим агропідприємствам, що сприятиме додатковим доходам. Важливо також врахувати можливість співпраці з іншими підприємствами для реалізації цього проекту, що може знизити витрати та підвищити ефективність виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-е вид., доп. і перероб. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
2. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
3. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2007. Вип. 4 (40). Ч. II. С. 20–28.
4. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2018. 262 с.
5. Бутко М.П. Модернізація виробничої інфраструктури машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. No 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3860>.
6. Дєєва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник.– К.: Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.
7. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... д-ра екон. наук Київ, 2006. 45 с.
8. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
9. Кобелева Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // Вісник НТУ "ХПІ": Харків: НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84.

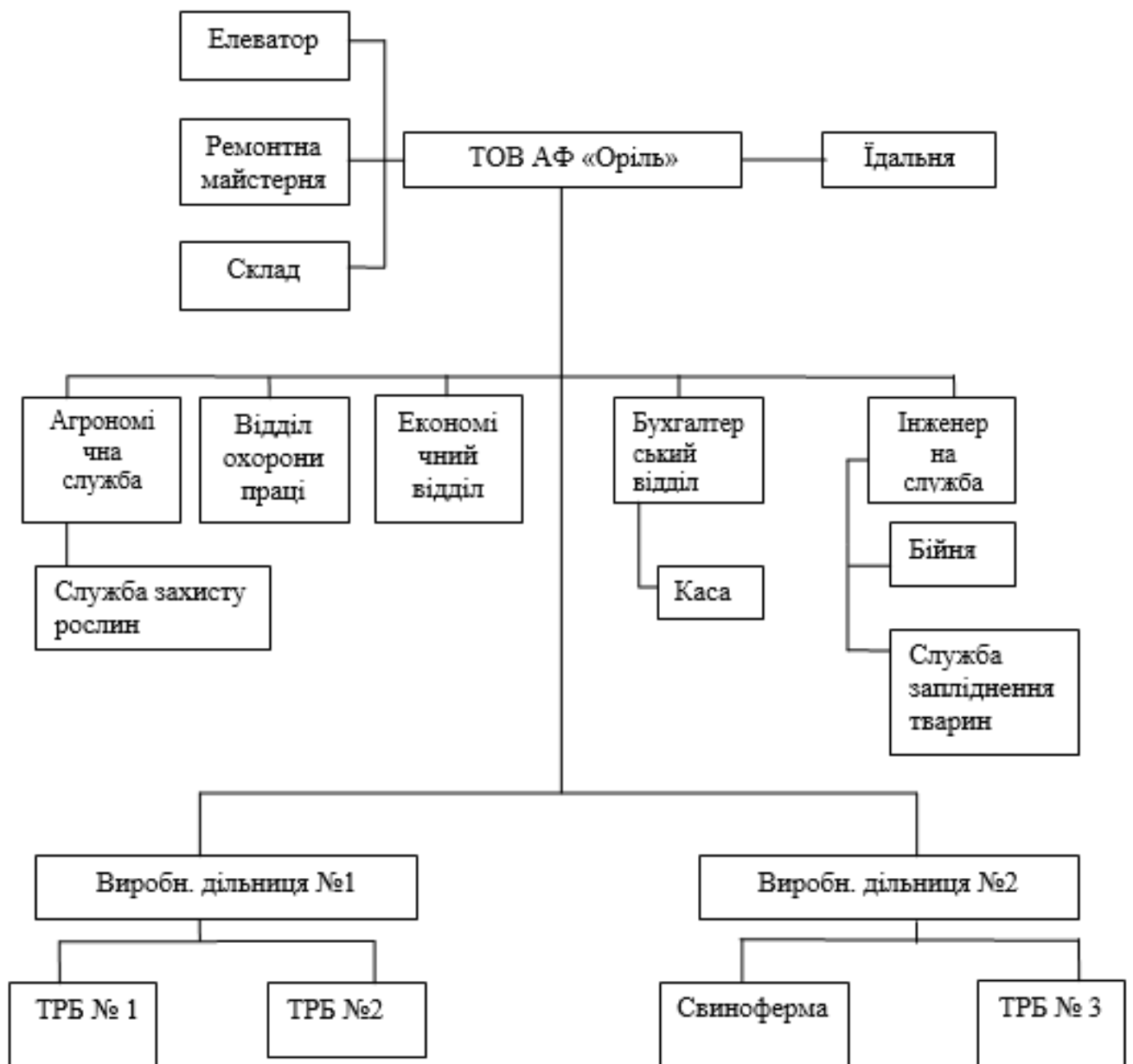
10. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво – 2008. – № 2, с. 74-80.
11. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н.С. Краснокутська. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
12. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – К.: “Хай – Тек Прес”, 2008. – 336 с.
13. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
14. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та ін.]; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
15. Олійник, Т., & Коноплянко, Д. (2023). Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. Економіка та суспільство, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>
16. Отенко І.П., Малярець Л.М., Іваненко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ. 2007. 348 с.2.
17. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
18. Перерва П.Г., Кобелева Т.О, Ткачова Н.П. Збалансована система показників інноваційної інвестиційної політики промислового підприємства// Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. –Харків : НТУ "ХПІ". –2015. –№ 60 (1169). –С. 50-54. –52 с.
19. Перерва П.Г. Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень

- конкурентоспроможності // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. –Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 89-94
20. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
21. Шморгун Н. П., Головка І. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.
22. Akyurt, İ.Z.; Kuvvetli, Y.; Deveci, M. Enterprise resource planning in the age of industry 4.0: A general overview. In Logistics 4.0; CRC Press: Boca Raton, FL, USA, 2020; pp. 178–185.
23. Andrews, K. (1971). The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones. Irwin, Homewood, 1971, 245 p
24. Bahatska, N.M. (2016). Suchasnyi pidkhid do otsinky sutnosti resursnoho potentsialu pidpriemstva [A modern approach to assessing the essence of the resource potential of the enterprise]. Economy and society, 3, 134–139 [in Ukrainian].
25. Balaniuk, I. F., Shelenko, D. I., Biloshkurskyi, M. V., Povorozniuk, I. M., & Slatvinska, L. A. (2021). Intehrovanyi pidkhid do otsinky efektyvnosti biznesu pidpriemstv [integrated approach to evaluation of business efficiency of enterprises]. Theory of management and research of rural business and infrastructure development, 42(4), 486–496 [in Ukrainian].
26. Barth, C.; Koch, S. Critical Success Factors in ERP Upgrade Projects. Ind. Manag. Data Syst. 2019, 119, 656–675.
27. Bazyliuk, V. B., & Bazyliuk, K. F. (2021). A methodical approach to the integrated assessment of the competitive potential of a manufacturing enterprise. Economy and Society, vol. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85>
28. Chen, M., & Miller, D. (2012.) Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform. Academy of Management Annals, vol. 6 (June), pp. 1–89.

29. Cignitas, C P., Arevalo, J A T., & Crusells, J V. (2021, December 31). Balanced Scorecard: The Key to Employee Well-Being the Impact of Balanced Scorecard on Employee Well-Being: The Case of State of Michigan-USA. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i12/167392-405656-2-sm>
30. De Clercq, M. (2006). *Economie Toegelicht*. Antwerp: Garant Uitgevers.
31. De Soete, W. Towards a Multidisciplinary Approach on Creating Value: Sustainability through the Supply Chain and ERP Systems. *Systems* 2016, 4, 16.
32. Gosselin, D., Leysen, J., & Verbeke, T. (2007). Protecting a Nation's Economic Potential: Proposal for a Scientific Research Agenda. *EJIS*, vol. 1.
33. Haddara, M.; Elragal, A. The Readiness of ERP Systems for the Factory of the Future. *Procedia Comput. Sci.* 2015, 64, 721–728.
34. Hasan, M.S.; Ebrahim, Z.; Mahmood, W.H.W.; Ab Rahman, M.N. Sustainable-ERP System: A Preliminary Study on Sustainability Indicators. *J. Adv. Manuf. Technol.* 2017, 11, 61–74.
35. Honchar, M. V. (2016). Obgruntuvannia strukturyzatsii resursnoho potentsialu pidpryiemstva [Substantiation of structuring the resource potential of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Polissya*, 2, 108- 113 [in Ukrainian].
36. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. *Acta logistica*. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
37. Jaoua, F., & Radouche, T. (2014, July 25). The Moderating Role of Leader Skills on the Relationship between Strategic Management and Global Performance: An Empirical Study. <https://scite.ai/reports/10.5539/ibr.v7n8p59>
38. Jayender, P.; Kundu, G.K. Intelligent ERP for SCM Agility and Graph Theory Technique for Adaptation in Automotive Industry in India. *Int. J. Syst. Assur. Eng. Manag.* 2021, 1–22.
39. Kocziszky György, Somosi Veres M., Kobieliava T.O. Reputational compliance. Дослідження та оптимізація економ. процесів «Оптимум–2017» : тр. 13-ї Міжнар. конф. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. С. 140–143.

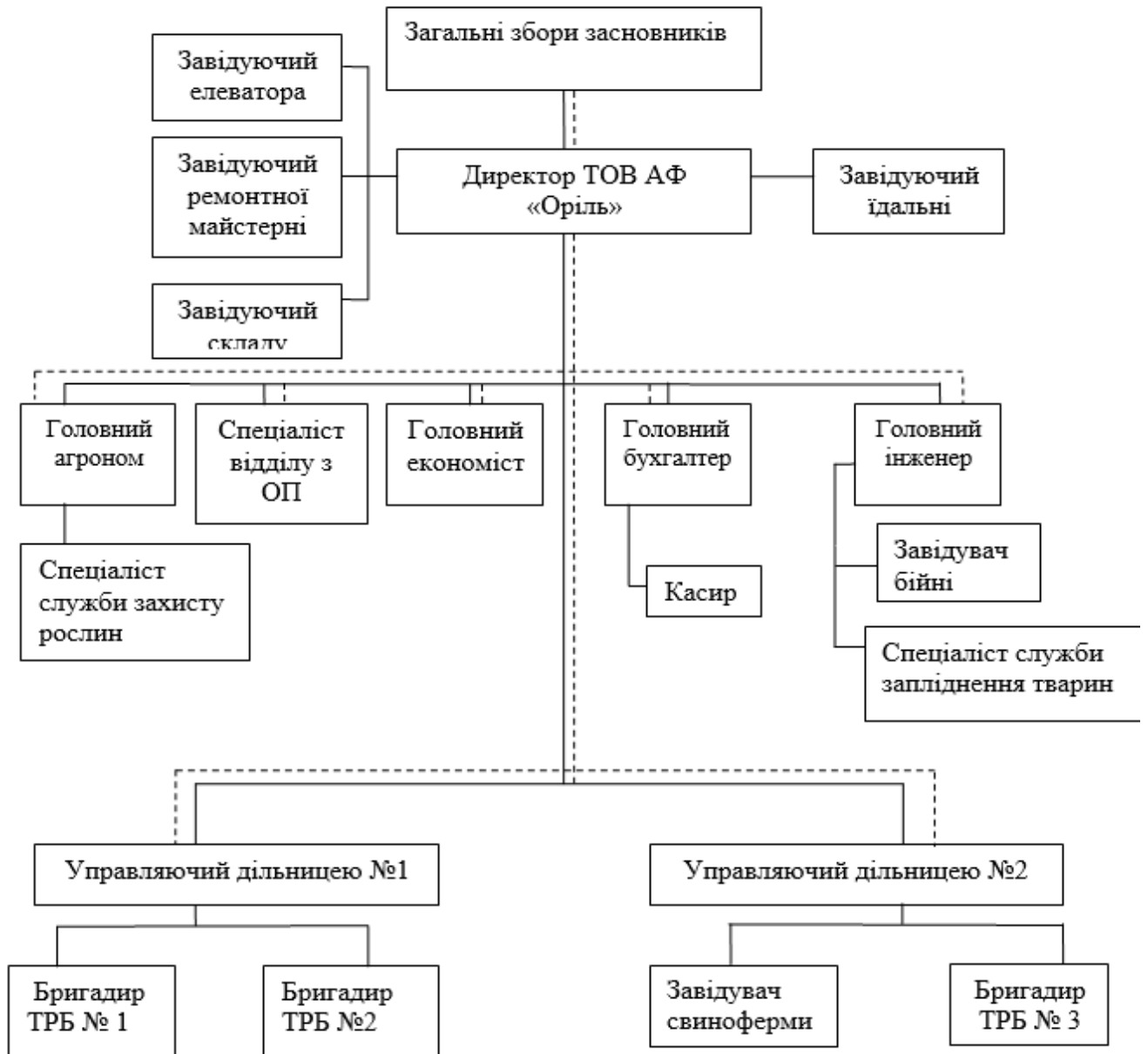
40. Kustrich, L. O. (2017). Osnovni zasady pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia ta vykorystannia potentsialu silskohospodarskykh pidpryemstv [Basic principles of improving the efficiency of management and use of the potential of agricultural enterprises]. Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser. Economic sciences, 27(2), 19-22 [in Ukrainian].
41. Latysheva, O. V. (2018). Resursnyi potentsial pidpryemstva: sutnist, skladovi ta osoblyvosti upravlinnia elementamy zabezpechennia staloho rozvytku [Resource potential of the enterprise: essence, components and features of management of elements of maintenance of sustainable development]. Economic Bulletin of Donbass, 3, 126-130 [in Ukrainian].
42. Majstorovic, V.; Stojadinovic, S.; Lalic, B.; Marjanovic, U. ERP in Industry 4.0 Context. In Proceedings of the FIP WG 5.7 International Conference, APMS 2020, Novi Sad, Serbia, 30 August–3 September 2020; pp. 287–294.
43. Nagpal, S.; Kumar, A.; Khatri, S.K. Relative Importance of CSF in ERP Implementation Strategy: A Multi-Participant AHP Approach. *Int. J. Bus. Inf. Syst.* 2018, 27, 105–122.
44. Nevrotskyi, N. O. (2017). Otsinka efektyvnosti vykorystannia resursnoho potentsialu pidpryemstva [Estimation of efficiency of use of resource potential of the enterprise]. *Interscience*, 1(23), 97–101 [in Ukrainian].
45. Paul, S.; Ali, S.M.; Hasan, M.A.; Paul, S.K.; Kabir, G. Critical Success Factors for Supply Chain Sustainability in the Wood Industry: An Integrated PCA-ISM Model. *Sustainability* 2022, 14, 1863.
46. Рера Т., Чернюк Л. Потенціал модернізації як базис ефективного соціально-економічного розвитку країни в контурі від-творювальних процесів. 2017. Вип. 44. Ч. I. С. 42–49.

ДОДАТКИ



Організаційна структура ТОВ «Агрофірма «Оріль»

ДОДАТОК Б



Структура управління ТОВ «Агрофірма «Оріль»