

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «ДГ «АНДРІЙВСЬКЕ» ІКОСТ
НААН» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСТІ**

здобувачки вищої освіти **Петриченко Анни Петрівни**

Науковий керівник: к. е. н., доцент
кафедри менеджменту

Дідур Ганна Іванівна _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
обліку і оподаткування Одеського
державного аграрного університету
Крюкова Ірина Олександрівна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

« ____ » _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«1» лютого 2024р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Петриченко Анни Петрівни

1. Тема роботи: «Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області»,

керівник роботи: к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «15» травня 2024 р. № 58-з

2. Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації організаційно - економічного механізму підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

3. Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо формування та реалізації організаційно - економічного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

4. Строк подання студентом дипломної роботи 10 червня 2024 р.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові принципи;

- розкрити організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства;

- визначити систему факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та методичні підходи щодо її оцінювання;

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати ключові засади виробничого потенціалу ДП «ДГ «Андріївське» в умовах сьогодення;

- дослідити ефективність виробничої діяльності господарства та його ринкового позиціонування;

- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегічні орієнтири господарської діяльності;
- визначити напрями удосконалення управління результативністю менеджменту ДП «ДГ «Андріївське» ;
- розробити маркетингову стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу: Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства різними авторами; Принципи конкурентоспроможності підприємства; Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства; Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств ; Фактори, що характеризують потенціал сільськогосподарського виробництва.

6.2. До аналітичного розділу: Структура управління ДП «ДГ «Андріївське»; Рівень забезпеченості виробничими ресурсами; Склад і структура активів ДП «ДГ «Андріївське»; Склад і структура капіталу на кінець року; Склад і структура витрат на виробництво продукції рослинництва; Склад і структура витрат на виробництво продукції тваринництва; Середня ціна реалізації 1 ц продукції в ДП «ДГ «Андріївське», грн.; Рух і показники відтворення основних засобів; Структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг; Фінансові результати діяльності, тис. грн.; Показники ефективності виробничої діяльності; Показники фінансового стану; Показники ділової активності.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу: «Дерево цілей» розвитку ДП «ДГ «Андріївське»; Стратегічна карта функціонування для ДП «ДГ «Андріївське»; Збалансована система показників для ДП «ДГ «Андріївське»; Структура управління ДП «ДГ «Андріївське» (проект); План грошових потоків при впровадженні проекту.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична звітність ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровсько району Одеської області за період 2020-2022 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, інтернет-джерела.

8. Дата видачі завдання 1 лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.24 – 15.02.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	1.02.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Анна ПЕТРИЧЕНКО

Наукова керівниця _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Петриченко А. П. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. Аграрний сектор економіки України зазнає значних змін через глобальні тенденції, такі як інтеграція в світову економіку, технологічний прогрес, військові дії та зміна споживчих уподобань. В умовах зростаючої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, актуальним стає питання розробки ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

Сучасні виклики аграрного сектору включають необхідність впровадження інноваційних технологій та методів виробництва. Інновації є ключовим фактором підвищення продуктивності та ефективності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств. Дослідження організаційно-економічних механізмів, які сприяють інноваційному розвитку, є вкрай актуальним.

Мета та завдання дослідження. Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій, щодо формування та реалізації організаційно - економічного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Відповідно до поставленої мети ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- дослідити сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові принципи;
- розкрити організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити систему факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та методичні підходи щодо її оцінювання;
- проаналізувати ключові засади виробничого потенціалу ДП «ДГ «Андріївське» в умовах сьогодення;
- дослідити ефективність виробничої діяльності господарства та його ринкового позиціонування;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири господарської діяльності;
- визначити напрями удосконалення управління результативністю менеджменту ДП «ДГ «Андріївське» ;
- розробити маркетингову стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження роботи є процес формування та реалізації організаційно - економічного механізму підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо формування та реалізації організаційно - економічного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Методи дослідження. Для дослідження теоретико-методичних основ формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств: монографічний, системний підхід, узагальнення. При аналізі господарської діяльності було застосовано статистичні методи: ряди динаміки: метод екстраполяції для короткострокового прогнозування ціни на ринку; оцінено рівень конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства за допомогою методів, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції; для обґрунтування стратегічних орієнтирів: SWOT-аналізу; метод побудови «дерева цілей», метод побудови «стратегічної карти», визначення збалансованої системи показників.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області в частині пропозицій щодо реалізації шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, а саме стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції та бізнес-проект вирощування яблук.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні основи формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств» досліджено сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові принципи; розкрито організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю продукції підприємства; визначено систему факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції та методичні підходи щодо її оцінювання.

У другому розділі «Аналіз конкурентних позицій ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області» проаналізовано ключові засади виробничого потенціалу ДП «ДГ «Андріївське» в умовах сьогодення; дослідження ефективності виробничої діяльності господарства та його ринкового позиціонування; дано оцінку рівню конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області» обґрунтовано стратегічні орієнтири господарської діяльності; визначено напрями удосконалення управління результативністю менеджменту ДП «ДГ «Андріївське»; розроблено маркетингову стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 68 сторінок, 19 таблиць, 17 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 85 найменувань.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства, державне підприємство, стратегічні напрямки, бізнес-проект.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1 Поняття і принципи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах.....	6
1.2. Організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю продукції.....	14
1.3. Фактори формування та методики оцінки конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ДП «ДГ «АНДРІЙВСЬКЕ» ІКОСГ НААН» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	23
2.1. Ресурсний потенціал та аналіз підприємницького середовища суб'єкта господарювання	23
2.2. Ефективність виробничої діяльності господарства та його ринкове позиціонування.....	33
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «ДГ «АНДРІЙВСЬКЕ» ІКОСГ НААН» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	43
3.1 Обґрунтування стратегічних орієнтирів господарської діяльності.....	
3.2 Шляхи удосконалення управління результативністю менеджменту....	49
3.3 Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства.....	55
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрний сектор економіки України зазнає значних змін через глобальні тенденції, такі як інтеграція в світову економіку, технологічний прогрес, військові дії та зміна споживчих уподобань. В умовах зростаючої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, актуальним стає питання розробки ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

Сучасні виклики аграрного сектору включають необхідність впровадження інноваційних технологій та методів виробництва. Інновації є ключовим фактором підвищення продуктивності та ефективності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств. Дослідження організаційно-економічних механізмів, які сприяють інноваційному розвитку, є вкрай актуальним.

Зростає увага до питань сталого розвитку та екологічної безпеки. Агropідприємства повинні враховувати екологічні аспекти своєї діяльності, що вимагає розробки нових підходів до управління ресурсами та оптимізації виробничих процесів.

Дослідження організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є надзвичайно актуальним з огляду на сучасні виклики та можливості. Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволить аграрним підприємствам адаптуватися до змін у ринковому середовищі, впроваджувати інновації, забезпечувати сталий розвиток, покращувати соціально-економічні умови в сільській місцевості та підвищувати свою інвестиційну привабливість.

На сьогоднішній день питаннями сутності та функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств привертала увагу багатьох вітчизняних та закордонних авторів, серед яких: Донських А. С. [14], Драган О.І. [15], Кириченко О. М. [20-21], Кирчата І. М. [22-25], Клименко С.М. [26], Крючкова Ж.В [33-34], Омеляненко

Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. [44], Павлова В.А. [47-48], Портер М. Е. [51], Янков О.Г. [80]. Водночас багато питань щодо формування та функціонування механізму управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств залишаються невирішеними, що зумовлює необхідність пошуку сучасних напрямків забезпечення конкурентоспроможності з урахуванням особливостей сільськогосподарського господарства.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій, щодо формування та реалізації організаційно - економічного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

дослідити сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові принципи;

розкрити організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства;

визначити систему факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та методичні підходи щодо її оцінювання;

проаналізувати ключові засади виробничого потенціалу ДП «ДГ «Андріївське» в умовах сьогодення;

дослідити ефективність виробничої діяльності господарства та його ринкового позиціонування;

оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;

обґрунтувати стратегічні орієнтири господарської діяльності;

визначити напрями удосконалення управління результативністю менеджменту ДП «ДГ «Андріївське»;

розробити маркетингову стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження роботи є процес формування та реалізації організаційно - економічного механізму підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо формування та реалізації організаційно - економічного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Методи дослідження. Для дослідження теоретико-методичних основ формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств: монографічний, системний підхід, узагальнення. При аналізі господарської діяльності було застосовано статистичні методи: ряди динаміки: метод екстраполяції для короткострокового прогнозування ціни на ринку; оцінено рівень конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства за допомогою методів, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції; для обґрунтування стратегічних орієнтирів: SWOT-аналізу; метод побудови «дерева цілей», метод побудови «стратегічної карти», визначення збалансованої системи показників.

Інформаційним забезпеченням служили статистичні дані та фактичні показники діяльності ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області за період 2020-2022 рр., підручники та навчальні посібники, статті в наукових періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти органів державного управління.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області в частині пропозицій щодо реалізації шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства, а саме стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства та бізнес-проект вирощування яблук.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття і принципи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах

В наш час економіку України можна проаналізувати як нестабільну, що пов'язане з військовими діями на території країни, що чинять суттєвий негативний вплив на її розвиток. Разом із цим, у майбутньому, економіка України має конкурентний потенціал і він є доволі високим, підґрунтям цього є закладені великі обсяги родючих ґрунтів, порівняно низька вартість робочої сили, наявність висококваліфікованих трудових ресурсів та вигідне географічне положення, транспортна інфраструктура і науково-технічний потенціал. Тому для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам необхідно використовувати ефективний механізм управління сильними та слабкими сторонами відповідно до впливу зовнішнього середовища.

Щоб забезпечити провідну позицію аграрних формувань на ринку, серйозною стратегічною ціллю є випередження конкурентів у розробці та засвоєнні нових технологій, забезпечення оптимального рівня витрат виробництва, нових цін реалізації, новації у системі розподілу та збуту. У сучасних умовах, як свідчить практика, тільки наявність робочої сили, капіталу та сировини не забезпечує конкурентоспроможність господарства, важливішими стають їх розподіл та спрямовування у правильному напрямку задля досягнення найбільшого ефекту.

Дослідження понять «конкурентоспроможність», «конкуренція» велися ще з 1970-х років вітчизняними вченими-економістами під час переходу економіки до ринкових відносин. Важливе місце в сучасній економічній науці займає вивчення й оцінка конкурентоспроможності та є частиною теорії

конкуренції. Постулати останньої свідчать, що конкуренція повинна бути цивілізованою, легалізованою фігурою боротьби за існування й одним із найдієвіших механізмів відбору та регулювання в ринковій економіці.

Відсутня точна інформація в економічній літературі стосовно того, хто і коли вперше ввів у науковий обіг термін «конкуренція», проте у середині XVIII ст. з'явилися первісні теоретичні тези про рушійні можливості конкурентної боротьби. Адам Сміт виявив принципи абсолютних переваг, що стали вихідним положенням класичної теорії, де він чітко визначив термін конкуренції, принцип «невидимої руки», основні умови продуктивної конкуренції та розробив механізм, який вочевидь врівноважує галузеву норму прибутку. Засновник класичної школи А. Сміт довів, що якщо капітал, ресурси, товар, гроші будуть безперешкодно пересуватись, то тільки тоді їх можна буде використати оптимально, саме такий принцип вільної конкуренції став основою економічного вчення.

Уперше термін «конкурентоспроможність» у науковій літературі запроваджено Майклом Портером наприкінці 1970-х років в праці «Стратегія конкуренції». Американський економіст під даними поняттям розумів рентабельність і результативність використання ресурсів. Вітчизняні економісти стали активно досліджувати даний термін у середині 1990-х років.

З часом багато авторів запропонувало власне бачення тлумачення терміну, тим самим охопили різні аспекти та доповнювали одне одного. На думку М. Портера, конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або суперницькими суб'єктами ринкових відносин [51, с. 86].

Як свідчать дослідження, конкуренція, в сучасних умовах, є невід'ємною частиною ринкових відносин. Від її стану і розвитку залежить кількість і якість продукції, що виробляється, прагнення товаровиробників впроваджувати інновації, оперативно реагувати на зміну у ринковій кон'юнктурі, підвищувати культуру виробництва, оптимізувати витрати. Для розвитку конкуренції

необхідне відповідне ринкове середовище, що передбачає вільне входження і вихід суб'єктів господарювання на ринок, вільне підприємництва, вільне ціноутворення, вільний доступ до необхідних ресурсів тощо.

Як визначає колектив авторів: «Конкуренція – це, з одного боку, економічна конкуренція за досягнення найкращих результатів у певній сфері діяльності, боротьба виробників за вигідніші умови господарювання, придбання максимального прибутку, з іншого боку, це невід'ємна частина і найважливіший елемент ринкового механізму, який забезпечує взаємодію різних суб'єктів ринку» [37, с.18].

Метою управління конкурентоспроможністю господарства, як зазначають С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко є: «...забезпечення життєздатності та сталого функціонування за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі» [26, с.128].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю організації, на думку Янковського О. Г. є «..не лише продукція, яку виготовляє підприємство, а й виробнича, фінансова, маркетингова та інноваційна діяльність, персонал, технологічна забезпеченість, а також організаційно-управлінська структура» [81, с.231] .

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. визначають як «...коло осіб, що реалізують досягнення мети управління. Це коло осіб включає: власників, директора, його заступників, начальників підрозділів, менеджерів підрозділів, акціонерів, державні органи, повноваження яких орієнтовані на управління підприємствами» [44].

Розробка та впровадження механізму управління конкурентоспроможністю в першу чергу залежить від розуміння сутності даної економічної категорії, представимо її у табл. 1.1 деякі з авторських тлумачень сутності цього поняття.

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства різними авторами

Автор	Тлумачення поняття , джерело	Ключові слова
Дементьєва А.Г.	«це сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи)» [10, с.19]	сукупність переваг
Гринько Т.В.	«це синтез якості й можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку у певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг» [10, с.44]	синтез якості й можливості успішної реалізації продукції
Рибакова О.В.	«це спроможність підприємства вести суперництво у базовій галузі, на міжгалузевому та світових ринках – це комплексна категорія, її переваги остаточно реалізуються через торгівлю, але базис конкурентних переваг створюється на всіх ланках суспільного виробництва» [56]	спроможність підприємства вести суперництво
Шершньова З.Є, Оборська С.В	«це рівень його компетенції відносно інших підприємств конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо» [75 , с.244]	рівень його компетенції відносно інших підприємств конкурентів
Кирчата І.М.	«це відносна здатність не тільки підприємства, але й сектора, народного господарства, у порівнянні з іншими суб'єктами економічних відносин до: виробництва сучасних, технологічно інтенсивних товарів, вирішення нових технічних проблем, досягнення доходів (постійно зростаючих) при високому рівні зайнятості та відносно високому рівні заробітної плати» [25]	відносна здатність підприємства у порівнянні з іншими суб'єктами економічних відносин

Джерело: побудовано автором

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [55] .

У Господарському кодексі України (ст. 25) під конкуренцією розуміється «змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку» [6] .

Аналіз визначень конкурентоспроможності підприємства інших авторів визначив два підходи до розуміння цієї економічної категорії: тактичний підхід і стратегічний підхід. Тактичний підхід, перш за все, орієнтований на вивчення внутрішнього (мікро) рівня підприємства і визначає конкурентоспроможність як економічний ефект, інтегральну характеристику результатів діяльності, систему якісних характеристик продукції (економічна складова підприємства, мікрорівень конкурентоспроможності). У той же час, стратегічний підхід виявляє здатність підприємства конкурувати з зовнішнім середовищем і збільшувати частку ринку в умовах протидії конкурентам (організаційна складова підприємства, макрорівень конкурентоспроможності).

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це відносна здатність підприємства, рівень його компетенції, у порівнянні з конкурентами до дієвого застосування стратегічного потенціалу та спроможність успішного виробництва і реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринках, здатність швидко реагувати на зміни вимог споживачів за рахунок досягнення конкурентних переваг та врахування вимог зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства можна також характеризувати як його потенційну якість, яка включає [14]:

1. Підприємство повинно бути здатним точно оцінювати споживчий попит в даний момент і прогнозувати його на майбутнє, використовуючи наукові моделі, що враховують різноманітні аспекти цільової споживчої групи.
2. Виробництво повинно організовуватися таким чином, щоб його результати відповідали очікуванням споживачів щодо співвідношення ціни та якості товару.

3. Потрібно мати здатність проводити ефективну маркетингову політику, яка відповідала б поточним реаліям.

4. Необхідно знаходити способи зниження витрат на виробництво продукції, включаючи забезпечення різних факторів виробництва (капітал, праця, сировина, енергія).

5. Потрібно мати здатність підтримувати технологічне лідерство, що вимагає постійного оновлення використовуваних технологій.

6. Потрібно бути здатним планувати та проводити ефективну стратегію виробництва та маркетингу на основі інновацій.

7. Важливо створювати та розвивати висококваліфікований персонал на всіх рівнях управління та виконавчої діяльності.

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу відповідно до основ менеджменту та теоретико-методичних засад представлені на рис. 1.1 [13].

Інтегрованість із загальною системою управління підприємством - управлінські рішення, що приймаються в будь-якій сфері діяльності підприємства, прямо або побічно впливають на формування його конкурентних переваг і конкурентоспроможність. Необхідно враховувати, що управління конкурентоспроможністю безпосередньо пов'язане з інноваційним, виробничим, фінансовим менеджментом, менеджментом персоналу, маркетингу і збуту та ін.

Ієрархічність - ефективне управління вимагає встановлення логічної впорядкованості в рамках кожної групи елементів системи і механізму управління конкурентоспроможністю підприємства (цілей, регламентів реалізації функцій управління, стратегій, підрозділів управління та ін.).

Цілісність і функціональна додатковість - управлінська система повинна вибирати такі принципи, алгоритми і методи функціонування, використання яких забезпечувало б одержання синергетичних ефектів в результаті раціонального об'єднання окремих компонентів процесу управління конкурентоспроможністю.

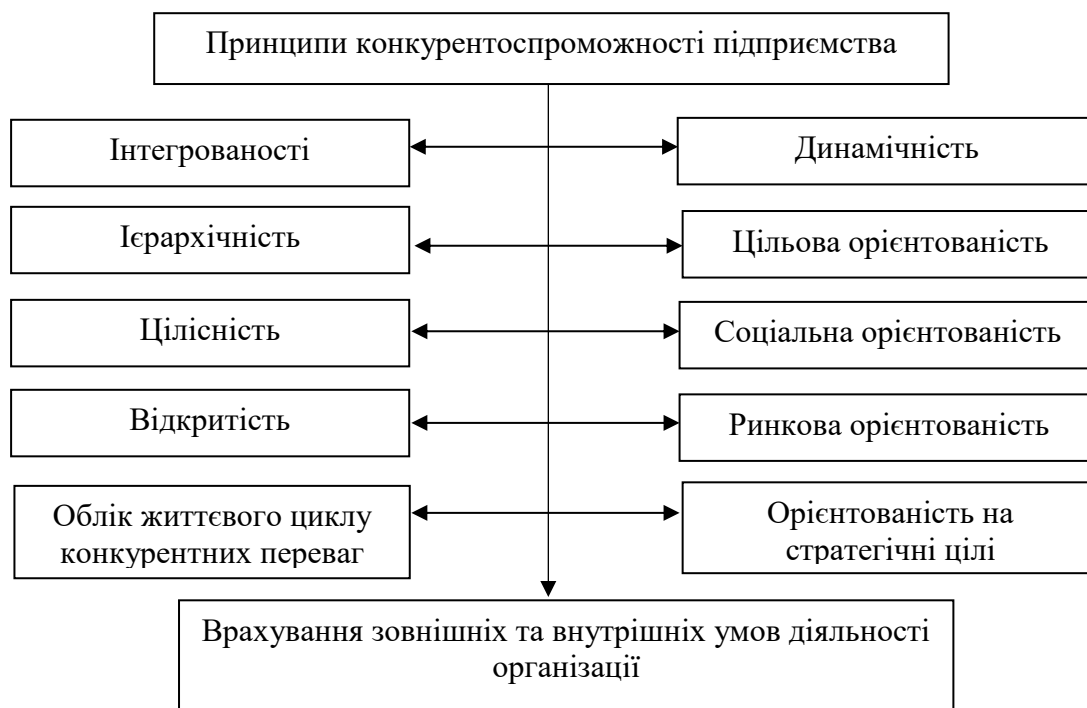


Рисунок 1.1 - Принципи конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Відкритість - необхідно узгодження параметрів системи управління конкурентоспроможністю та ринкової стратегії підприємства з комплексом факторів зовнішнього середовища - конкурентних і ринкової кон'юнктури, що впливають на його функціонування.

Динамічність - передбачає необхідність, по-перше, використання адаптивного підходу до управління конкурентоспроможністю, по-друге, володіння підприємством відповідним конкурентною перевагою, по-третє, безперервного розвитку самої системи, що керує для забезпечення її постійної відповідності вимогам змінюється конкурентної ситуації на ринку

Складна цільова орієнтованість - одночасно існує декількох груп цілей управління конкурентоспроможністю підприємства, що розрізняються своїми джерелами виникнення, суб'єктами встановлення, критеріями рівня досягнення, що мають різний ступінь пріоритетності й вимагають взаємного узгодження при розробці та реалізації ринкової стратегії.

Соціальна орієнтованість - при прийнятті управлінських рішень в області

управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати наявність соціальних функцій, покладених на підприємство, реалізація яких повинна розглядатися, перш за все, як фактор підвищення його конкурентних переваг.

Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства - будь-які варіанти управлінських рішень в галузі управління конкурентоспроможністю в поточному періоді повинні бути відхилені, якщо вони вступають в суперечність з цілями підприємства, стратегічними напрямками його розвитку, руйнують основу формування конкурентних переваг в майбутньому періоді.

Комплексна ринкова орієнтованість - складний характер конкурентних відносин підприємства з контрагентами вимагає від нього досягнення і підтримки високого рівня конкурентоспроможності не тільки на товарному ринку, а й на ринку факторів виробництва (сировини, праці і капіталу).

Облік життєвого циклу конкурентних переваг - ефективні управлінські рішення в області формування нових і використання існуючих конкурентних переваг підприємства, розроблені та реалізовані в попередньому періоді, не завжди можуть повторно використовуватись на наступних етапах його діяльності. Це пояснюється високою динамікою факторів зовнішнього середовища, перш за все - з діями конкурентів і зміною кон'юнктури ринку готової продукції, а також внутрішніх умов функціонування підприємства, що призводять до «Розмивання» його конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність як ресурс розвитку відображає організаційну складову підприємства, яка включає в себе ефективність управління, організації, планування та прогнозування, а також реалізацію стратегій досягнення цілей розвитку.

Отже, формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства залежить не тільки від його потенційних можливостей, умов реалізації стратегічних напрямів розвитку та вирішення проблем оптимального використання ресурсного забезпечення, а й від ефективного управління.

1.2. Організаційно - економічні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства

З урахуванням еволюції ринкових умов, українським підприємствам необхідно розробляти й впроваджувати інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю. Оскільки конкурентне середовище в економіці стає все більш динамічним, зростає жорсткість конкуренції та швидкість змін на ринку, це вимагає постійного залучення інвестицій, впровадження інновацій та активного використання сучасних інформаційних технологій [29].

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це важливий аспект менеджменту, спрямований на створення, розвиток та реалізацію конкурентних переваг з метою забезпечення життєздатності підприємства в умовах економічної конкуренції.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.2).

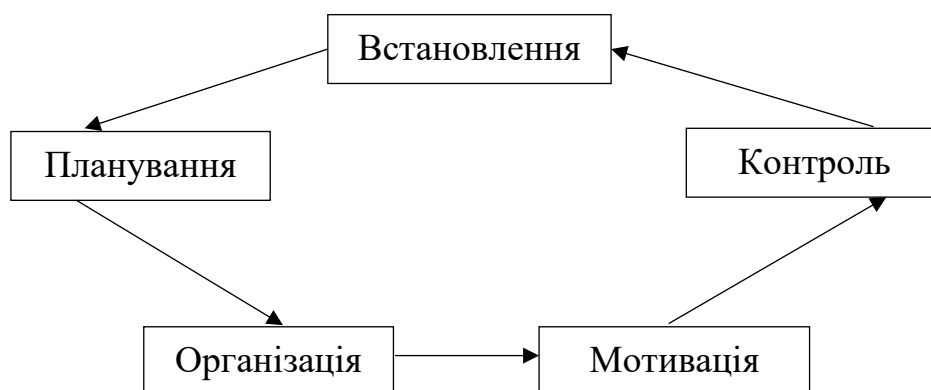


Рисунок 1.2 - Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [44]

Проведені дослідження свідчать, потрібен системний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства, який би комплексно відображав організаційно-економічні складові підприємства та виявляв фактичну та стратегічну здатність розробляти, виробляти та продавати конкретні продукти в конкурентних сегментах ринку.

Подвійний характер конкурентоспроможності призводить до того, що для її підвищення потрібен механізм, який буде спрямований на організаційну та економічну складову підприємства одночасно (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю продукції підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [58]

Саєнко М. Г. [58] зазначає, що в сучасній управлінській теорії та практиці основними інструментами вдосконалення конкурентоспроможності підприємства є кількісна оцінка та аналіз, прогнозування та встановлення

стратегічних нормативів конкурентоспроможності, а також маркетингові та фінансові методи для підвищення фінансового рейтингу. Використання цих методів дозволяє здійснити порівняльний аналіз суб'єктів ринку та прийняти обґрунтовані управлінські рішення з метою поліпшення конкурентоспроможності, задоволення вимог ринку та покращення економічних результатів діяльності підприємства. Реалізація та вдосконалення цих методів потребує комплексного підходу, що включає фінансові, організаційні, технічні, технологічні та інші заходи. З цією метою пропонується система управління, що включає різні взаємопов'язані напрямки вдосконалення господарської діяльності підприємства.

Кожен з цих напрямків розглядається як система, яка включає різні компоненти та забезпечує вирішення завдань щодо підвищення конкурентоспроможності, посилення позицій на ринках і забезпечення сталого розвитку, зокрема через створення та підтримку конкурентних переваг за допомогою адаптації відповідних заходів до змін у ринковому середовищі.

Аналіз різних літературних джерел у галузі досліджень механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств [19,21-25] дозволив систематизувати концептуальні підходи до напрямків підвищення конкурентоспроможності: 1) підвищення конкурентоспроможності шляхом виробництва та продажу конкурентоспроможних товарів; 2) підвищення конкурентоспроможності в процесі створення доданої вартості; 3) підвищення конкурентоспроможності завдяки ефективній взаємодії з факторами зовнішнього середовища.

Застосування кожного з зазначених підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, але формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності має бути засноване на синтезі всіх трьох напрямків. Вирішення цього завдання призводить до необхідності розглядати підприємство як відкриту багатofакторну систему, що об'єднує безліч процесів управління, забезпечення, виробництва продукції, маркетингу тощо, яка проєдує внутрішній і зовнішній стан як конкурентоспроможність. У

зв'язку з цим ми вважаємо, що формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності має право досліджуватися з точки зору системно-процесного підходу.

У рамках системно-процесного підходу до розробки механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства були визначені та класифіковані за характером їх впливу елементи організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1. Елементи системного впливу на конкурентоспроможність підприємства:

- суб'єкт управління механізмом;
- фактори формування фактичної та стратегічної конкурентоспроможності, деталізовані за параметрами конкурентоспроможності підприємства (фінансово-господарська діяльність та конкурентна позиція);
- фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, враховуючи ступінь їх виникнення та ступінь визначеності впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- консолідовані інструменти підвищення конкурентоспроможності (інструменти ринкової інтеграції та інструменти внутрішньої інтеграції).

2. Елементи процесного впливу на конкурентоспроможність підприємства:

- створення доданої вартості;
- формування та розвиток конкурентної переваги;
- оцінка та аналіз фактичної та стратегічної конкурентоспроможності;
- визначення конкурентного потенціалу;
- вибір конкурентної стратегії.

Отже, у дослідженні організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства розглядається як комплексна система процесів розвитку та впливу організаційно-економічних складових на підвищення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому, рушійною силою якої є стратегічна консолідація інструментів ринкової та внутрішньовиробничої інтеграції.

1.3. Фактори впливу на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств

Високий рівень конкуренції на ринку в сучасних умовах, вказує на необхідність розробки стратегій управління конкурентоспроможністю як підприємства в цілому, так і його продукції. При цьому слід враховувати, що процес формування конкурентоспроможності є складним, оскільки включає як внутрішні, так і зовнішні фактори, і важливо визначити чинники, що впливають на управління конкурентоспроможністю. Ця проблема стає особливо актуальною, оскільки підприємства різних галузей економіки піддаються домінантному впливу різноманітних чинників конкурентоспроможності [32] .

Фактор конкурентоспроможності підприємства - це будь-який аспект, який може впливати на його успішність або невдачі. Однак для ефективного управління ними необхідно встановити їх, з'ясувати їх оптимальну кількість, визначити їх взаємозв'язок та ієрархію, визначити, які з них мають найбільший вплив, і покласти відповідальність за цей аспект роботи на конкретних керівників. Таким чином, ідентифікація факторів конкурентоспроможності, їх систематизація та розробка методології їх оцінки є важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю підприємства [4] .

Аналіз економічної літератури свідчить про відсутність єдиної класифікації факторів конкурентоспроможності, тому погоджуємось із узагальненням дослідників Стахіва О.А. та Адамчук Т.Л. [64] різних підходів та пропонуються наступні групи факторів:

1. Потенціал сільськогосподарського виробництва (рис. 1.4) включає ґрунтово-кліматичні умови, що справляють значний вплив на урожайність сільськогосподарських культур. Але, завдяки впровадженню нових технологій та реалізації інноваційного потенціалу галузі, вплив цього фактору поступово знижується.

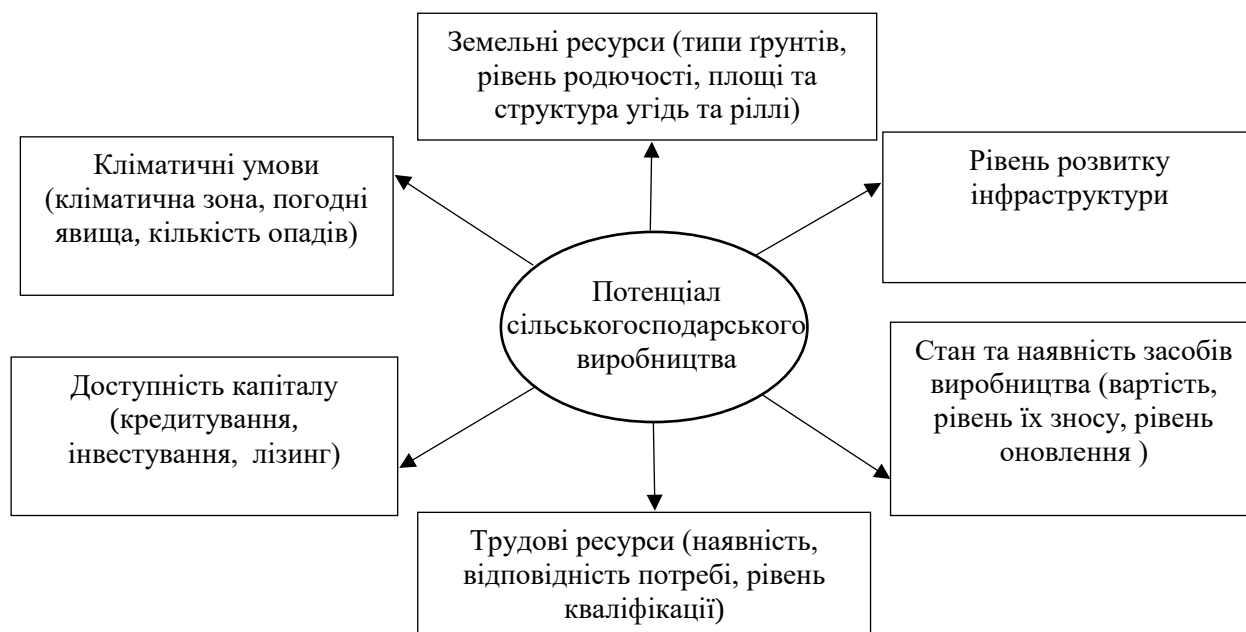


Рисунок 1.4 – Фактори, що характеризують потенціал сільськогосподарського виробництва

Джерело: побудовано автором за [64]

Важливу роль у сільському господарстві, особливістю якого є тривалий операційний цикл, відіграють можливість залучення інвестицій і доступність дешевих кредитних ресурсів, для фінансування операційної діяльності та здійснення капітальних вкладень.

2. Стійка стратегія, оптимальна структура та суперництво (рис. 1.5) .



Рисунок 1.5 – Фактори стратегії, оптимальної структури та суперництва

Джерело: побудовано автором за [64]

У довгостроковій перспективі успішність підприємства в значній мірі залежить від впровадження сучасних стратегічних методик управління,

маркетингової політики та проведення аналізу сильних і слабких сторін його діяльності з метою створення продукту, який буде конкурентоспроможним та затребуваним у майбутньому. Ефективна організаційна структура сприяє оптимізації операційної діяльності підприємства, зменшенню витрат на персонал та досягненню максимальної продуктивності кожного співробітника.

Присутність здорової конкуренції постійно мотивує сільськогосподарські підприємства до підвищення якості та зниження собівартості продукції, впровадження інновацій у виробництво та випуску нових товарів на ринок.

3. Попит на продукцію підприємства (рис.1.6).

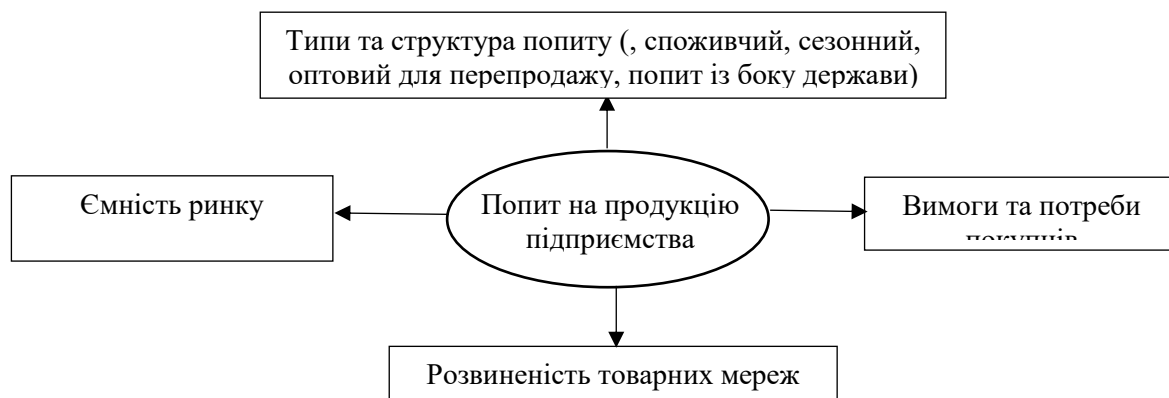


Рисунок 1.6 – Фактори попиту на продукцію підприємства

Джерело: побудовано автором

Значний обсяг ринку є значною перевагою для виробників сільськогосподарської продукції. Високий попит від кінцевих споживачів сприяє зростанню попиту на продукцію сільського господарства і з боку переробних підприємств харчової промисловості, торгових мереж та інших оптових покупців. Це призводить до зниження витрат виробництва для сільгоспвиробників через ефект масштабу, що виникає при збільшенні обсягів продажу. Держава також має значний вплив на рівень попиту на ринку сільськогосподарської продукції. У більшості країн світу сільське господарство отримує субсидії, а попит від держави на певні обсяги продукції за фіксованою ціною є одним із способів підтримки виробників.

4. Споріднені та супутні галузі (рис. 1.7) .

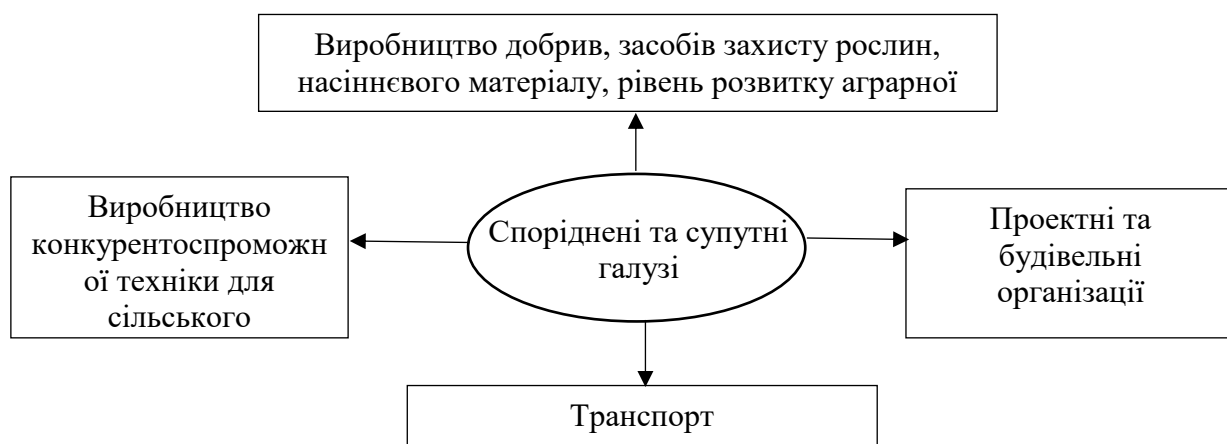


Рисунок 1.7 – Вплив, що здійснюють споріднені та супутні галузі

Джерело: побудовано автором

Значний вплив на конкурентоспроможність в сільському господарстві мають добрива та хімічні засоби захисту рослин; насіннєвий матеріал, сільськогосподарська техніка, ветеринарні препарати, нові породи тварин, досягнення аграрної науки.

5. Конкурентоспроможність продукції (рис. 1.8).

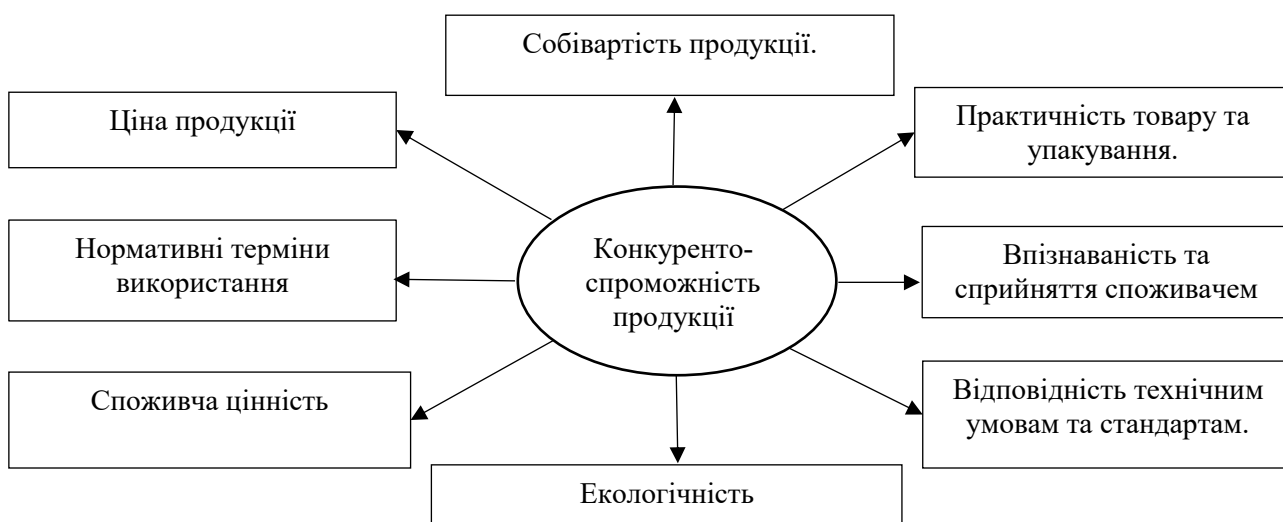


Рисунок 1.8 - Фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції

Джерело: побудовано автором

Дії держави мають значний вплив на конкурентоспроможність. Сільське господарство є однією з найбільш вразливих сфер економічної діяльності, де рівень доданої вартості є не значним, а аграрна продукція відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Тому, сільське господарство має

отримувати найбільшу підтримку з боку держави. Заходи підтримки включають датування, субсидування та створення сприятливих економічних умов для заняття сільським господарством.

Отже, конкурентоспроможність аграрного підприємства є динамічним показником, що змінюється залежно від специфічних факторів у конкретний момент часу. Підприємствам необхідно проводити об'єктивну оцінку своїх конкурентних позицій на ринку, що є основною умовою для їх подальшого посилення. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність, дає можливість виявити сильні і слабкі сторони як у власній діяльності, так і у роботі конкурентів, що може допомогти з одного боку уникнути найбільш гострих форм конкуренції, а з іншого - використовувати свої переваги і слабкості конкурентів. Аналіз кожного фактору та їх узагальнення на рівні підприємства має здійснюватися з метою визначення напрямків діяльності, ресурсів та можливостей, які будуть основою майбутньої конкурентної стратегії підприємства.

Варто систематично проводити оцінку конкурентоспроможності господарства, для того, щоб визначити наскільки ефективно воно функціонує на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ДП «ДГ «АНДРІЇВСЬКЕ» ІКОСГ НААН») БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Ресурсний потенціал та аналіз підприємницького середовища суб'єкта господарювання

Можливість розвитку аграрного виробництва визначається рівнем і станом забезпечення ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства і змогою його ефективного використання. Кожне підприємство, що прагне зайняти на ринку пристойне місце створює свій певний потенціал, який забезпечить йому належне положення на ринку.

Дослідження свідчать, що ресурсний потенціал будь-якого аграрного утворення – доволі громіздка економічна категорія, яка охоплює доволі багато складових.

Виготовлення сільськогосподарської продукції виникає на основі органічного єднання таких факторів, як земля, матеріальні, нематеріальні та трудові ресурси, капітал підприємства. Їх сполучення складає ресурсний потенціал господарства, який нам варто розглянути. Дефіцит підприємства хоча б одним із вищевказаних елементів формує певні бар'єри для виконання виробничого процесу, а також вповільнює його розвиток.

Вивчення підприємницького середовища, в якому функціонує Державне підприємство «Дослідне господарство» Андріївське» Інституту водних проблем і меліорації Національної академії аграрних наук України» (ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН») Білгород-Дністровського району Одеської області повинно охоплювати аналіз його видів діяльності в розрізі регіону та в динаміці за досліджуваний період.

Юридична адреса господарства: Одеська область, Білгород-Дністровський район, село Андріївка, вул. Центральна, буд. 58. Відстань до обласного центру м. Одеса -80 км, до районного центру м. Білгород-Дністровський – 26 км.

Господарство створено 19 січня 1995 року. Очолює господарство директор - Головін Максим Валентинович.

На сьогоднішній день засновниками державного підприємства є Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства національної академії аграрних наук України.

Господарство знаходиться в південному степу України (Буджатський степ), який характеризується високими температурами і невеликою кількістю опадів. В січні середня багаторічна температура становить $-2,5^{\circ}\text{C}$ – -3°C , іноді знижуючись до -20°C . В липні середня температура становить 23°C – 24°C , іноді досягаючи 35°C – 38°C позначки. В останні роки спостерігається тенденція до підвищення літньої температури. За багаторічними спостереженнями річна сума опадів складає 391мм. На протязі року опади випадають нерівномірно. З листопада до березня випадає близько 29 – 30% опадів, а в теплий період – 70–71% опадів. Влітку опади часто випадають у вигляді злив, які супроводжуються грозою або бурею, що приносить значних збитків сільському господарству. Разом з тим майже кожного літа спостерігаються засушливі періоди, які тривають 30 – 40 днів. В ґрунтовому покриві переважають чорноземи звичайні середньо гумусові, а також чорноземи звичайні гумусові з глибиною профілю 60–70 см .

ДП «ДГ «Андріївське» є самостійною ланкою сільського господарства наряду з приватними й кооперативними підприємствами і діє на принципах самоврядування й самофінансування.

Діяльність ДП «ДГ «Андріївське» основана на особистій праці працівників господарства, що обумовлена характером техніки і технології, яка використовується в сільськогосподарському виробництві, при необхідності залучаються постійні та сезонні працівники. Відносини з найманими працівниками оформляється контрактом і регулюється діючим законодавством.

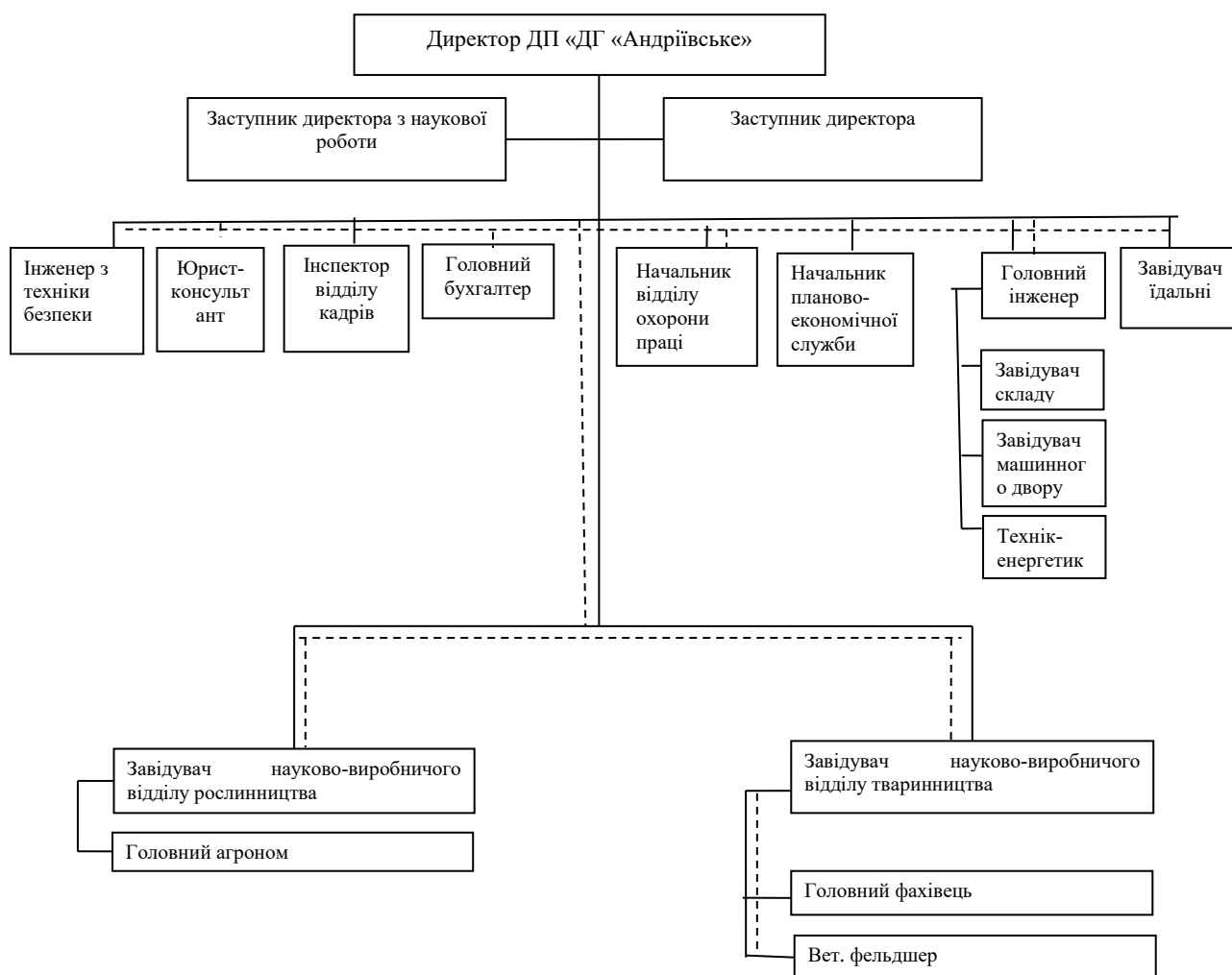


Рисунок 2.1 - Структура управління ДП «ДГ «Андріївське»

Джерело: Побудовано автором на основі штатного розкладу підприємства

В ДП «ДГ «Андріївське» створена лінійно-функціональна структура управління (рис.2.1), адже воно є підприємством, яке здійснює нескладне виробництво (виготовляє однорідну продукцію) та в якого відсутні широкі зв'язки у кооперації. Лінійна структура передбачає, що кожний працівник підпорядкований і підзвітний тільки одному керівникові – директору ДП, який в свою чергу несе повну відповідальність за результати діяльності. Переваги та недоліки даної структури управління представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Переваги та недоліки лінійно-функціональних організаційної структури управління ДП «ДГ «Андріївське»

Переваги	Недоліки
1. Визначення розбірливих і нескладних зв'язків між ланками. Керівник безпосередньо сам несе відповідальність за остаточні результати функціонування свого підрозділу.	1.Завищені вимоги до голови, якому необхідно бути компетентним в різних сферах та мати досвід з усіх функцій керування та сфер діяльності, що, насамперед, звужує його шанси щодо результативного управління господарством.
2. Згуртованість і чіткість розпоряджень в результаті чого ефективність управлінських рішень.	2.Перевантаження повідомленнями, значний потік документації, купа контактів з підрядними особами, вищими та суміжними організаціями.
3. Скоординованість дій виконавців	3.Відсутність фахівців в деяких функціональних підрозділів.
4. Підвищення відповідальності голови за наслідки управлінських рішень.	4.Несумісність реалії виробництва до завищених сучасних вимог.

Джерело: побудовано автором

На практиці досліджуваного господарства виявили, що така форма організаційної структури найбільш ефективна з високим рівнем кваліфікації та досвідом фахівців при їх хорошому технічному оснащенні.

Отже, організаційна структура управління підприємства за типом управлінських зв'язків є лінійно-функціональною, за кількістю рівнів управління – дворівневою, за принципом організації виробництва – бригадною.

Структура та штатна чисельність фахівців у ДП «ДГ «Андріївське», зокрема і у підрозділі бухгалтерії, затверджується відповідно до статуту. В наш час призначення бухгалтера в господарстві постійно зростає, оскільки росте список завдань й функцій, які йому необхідно здійснювати. Від розумної побудови облікового апарату залежить підвищення ефективності та раціональності бухгалтерського обліку. Для цього необхідні посадові інструкції для кожної посади, що передбачена штатним розписом .

Відділ очолює керівник фінансового відділу – головний бухгалтер – призначений на посаду наказом директора господарства. Коло обов'язків визначається Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [53].

Відповідно, головний бухгалтер і директор господарства ставлять підписи в документах, які є основою для прийняття і випуску матеріальних цінностей, грошових коштів, розрахункових, кредитних, фінансових зобов'язань. Вони не схвалюють виконання й оформлення угод, які перешкоджають законодавству і переступають через фінансову і договірну дисципліну.

Отже, ДП «ДГ «Андріївське» це повноправний учасник аграрного ринку, є юридичною особою, дії якого чітко регламентовані на законодавчому рівні. Тому для ефективної діяльності господарство повинно вміти самостійно розпоряджатися існуючим потенціалом. Рівень забезпеченості виробничими ресурсами зазначено у таблиці 2.1, інформаційною базою послужила фінансова звітність за 2020-2022 рр. форми №1, №2, №50 (Додатки).

Таблиця 2.1 - Рівень забезпеченості виробничими ресурсами

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020 р. , +,-
Площа сільськогосподарських угідь, га	5625	5625	5625	100,00
з них ріллі	5124	5124	5124	100,00
багаторічні насадження, з них: - виноградники	303,9	404,4	498,9	164,18
Капіталозабезпеченість (на 100 га с. г. угідь), тис. грн.	155,4	163,7	190,9	122,85
Капіталоозброєність, тис. грн	110	139	147	133,64
Середньорічна кількість працівників, осіб.	97	121	128	131,96
з них зайнято: - в рослинництві	13	18	19	146,15
- в тваринництві	58,0	46,5	43,9	75,78
Припадає на 1 працездатного, га: -сільськогосподарських угідь	52,8	42,3	40,0	75,78
- ріллі	5625	5625	5625	100,00

Джерело: Розраховано автором

Аналіз таблиці 2.1 свідчить про незмінність площі земельних угідь протягом періоду, що досліджується. Це пов'язано з тим, що підприємство є державним. Площа сільськогосподарських ДП «ДГ «Андріївське» в 2022 році становила 5625 га і складається не тільки з ріллі, адже 498,9 га становлять багаторічні насадження, а саме виноградники, площа яких за останні 3 роки значно зросла (на 64,18%).

Капіталоозброєність в 2022 році в порівнянні з 2020 роком зросла на 33,64%, що є позитивним, при зростаючій кількості працівників вартість

основних засобів на 1 працівника зросла. Капіталозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилась на 22,85%. Зростання даних показників говорить про високий вихід валової продукції, що приходить на 1 грн. основних засобів.

Зростання чисельності працівників пояснюється збільшенням площі виноградників, що є трудомісткою справою.

Важливу роль для стабільного і ефективного процесу господарювання для ДП «ДГ «Андріївське» відіграє капітал підприємства (власний і авансований) .

Для забезпечення виробничих процесів, ДП «ДГ «Андріївське» купує сортове насіння і посадковий матеріал, мінеральні добрива, гербіциди і пестициди, комбікорми, запасні частини, фуражне зерно, паливно-мастильні та інші матеріали, а також електроенергію.

Склад оборотних активів в ДП «ДГ «Андріївське» обумовлюється спеціалізацією сільськогосподарського виробництва, яка полягає в участі у кругообігу значної кількості предметів праці біологічного походження, сезонності їх використання та інших (табл. 2.2).

Вартість активів господарства в цілому зросла на 15,82%. Варто зазначити, авансований капітал вказує лише на потенційні можливості підприємства, з виробництва продукції й одержання прибутку, але не передбачає їх обов'язкову реалізацію.

Спостерігається значне зменшення вартості основних засобів в залишковій вартості (майже у 2 разі). З наведених даних в табл. 2.2 прослідковується чітка тенденція до збільшення вартості основних засобів, яка збільшилась більш ніж у 3 рази, шляхом придбання висококласної техніки.

Щодо вартості оборотних засобів є їх не значне скорочення за рахунок зменшення вартості незавершеного виробництва майже на 70%.

Таблиця 2.2 - Склад і структура активів ДП «ДГ «Андріївське»

Види активів	2020р.		2021р.		2022р.		2022р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+ / -	%
Необоротні активи	18270	36,13	31 093	63,04	78 073	71,53	59803	327,33
в т.ч.:								
нематеріальні активи	0	0,00	0	0,00	47076	43,13	47076	x
Незавершені капітальні інвестиції	227	0,45	227	0,46	227	0,21	0	100,00
основні засоби(залиш.)	16 584	32,79	28 911	58,61	27 218	24,94	10634	64,12
довгострокові біологічні активи	1 459	2,88	1955	3,96	3552	3,25	2093	143,45
Оборотні активи	32303	63,87	18231	36,96	31074	28,47	-1229	-3,80
запаси	25905	51,22	11398	23,11	26512	24,29	607	2,34
в т.ч.:								
виробничі запаси	5 974	11,81	9 411	19,08	12 674	11,61	6700	112,15
незавершене виробництво	19 916	39,38	1 877	3,81	13 729	12,58	-6187	-31,07
готова продукція	15	0,03	110	0,22	109	0,10	94	626,67
товари	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	
поточні біологічні активи	3679	7,27	4 408	8,94	2 971	2,72	-708	-19,24
дебіторська заборгованість	729	1,44	2 403	4,87	1 537	1,41	808	110,84
поточні фінансові інвестиції	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	
грошові кошти	1990	3,93	22	0,04	54	0,05	-1936	-97,29
Валюта балансу	50573	100,00	49324	100,00	109147	100,00	58574	115,82

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Ще одним показником потенціалу господарської діяльності підприємства є структура власного капіталу підприємства, що змінюється з кожним звітним періодом (табл. 2.3).

Капітал підприємства характеризує загальну вартість коштів у грошовій, матеріальній та нематеріальній форм, інвестованих у формування його активів.

Складовими власного капіталу є: статутний, додатковий, резервний капітал, нерозподілений прибуток та ін.

Таблиця 2.3 - Склад і структура капіталу на кінець року

Джерела	2020р.		2021р.		2022р.		2022р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+ / -	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	15872	31,38	15872	32,18	62948	57,67	47076	296,60
Додатковий капітал	774	1,53	0	0,00	774	0,71	0	0,00
Резервний капітал	1790	3,54	1790	3,63	1790	1,64	0	0,00
Нерозподілений прибуток (збиток)	-3571	-7,06	-3389	-6,87	-3198	-2,93	373	-10,45
Всього власного капіталу	14865	29,39	15047	30,51	62314	57,09	47449	319,20
Довгострокові кредити банків	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	x
Інші довгострокові зобов'язання	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	x
Всього довгострокових зобов'язань	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	x
Короткострокові кредити банків	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	x
Кредиторська заборгованість:	35708	70,61	34277	69,49	46833	42,91	11125	31,16
за товари, роботи та послуги	31795	62,87	32176	65,23	29779	27,28	-2016	-6,34
з бюджетом	1130	2,23	390	0,79	6088	5,58	4958	438,76
зі страхування	359	0,71	380	0,77	3693	3,38	3334	928,69
з оплати праці	2098	4,15	1005	2,04	6947	6,36	4849	231,12
Інші поточні зобов'язання	326	0,64	326	0,66	326	0,30	0	0,00
Всього поточних зобов'язань	35708	70,61	34277	69,49	46833	42,91	11125	31,16
Валюта балансу	50573	100,0	49324	100,0	109147	100,0	58574	115,8

Джерело: розраховано автором на основі додатків

Власний капітал господарства — це підрахунок першого розділу пасиву балансу, тобто перевищення балансової вартості активів підприємства над його зобов'язаннями. Аналізуючи данні власного капіталу за досліджуваний період, виявили, що вартість капіталу збільшується з кожним роком (2022 р. в порівнянні з 2020р. в середньому збільшився на 58,6 млн. грн).

Резервний капітал ДП «ДГ «Андріївське» є сталим і складає – 1790 тис. Грн. Враховуючи, що у 2022 році резервний капітал склав лише 1,54%, пропонується його збільшення.

Наступною складовою власного капіталу підприємства є нерозподілений прибуток. Він характеризує частину прибутку підприємства, отриману в попередньому періоді та не використану на споживання. За період, що досліджується господарство мало лише не розподілений збиток.

Отже, підсумовуючи вищевикладене можна зробити висновок, що ДП «ДГ «Андріївське» досить добре забезпечене основними ресурсами, що дає йому можливість здійснювати ефективну господарську діяльність.

2.2. Ефективність виробничої діяльності господарства та його ринкове позиціонування

«Економічна ефективність підприємства визначається основними факторами, що усі є взаємопов'язаними: запровадження максимально досяжних економічних цілей, орієнтованих на весь потенціал підприємства; виявлення змін, необхідних для повного розкриття потенціалу підприємства; проведення необхідних змін, досягнення поставлених стратегічних цілей» [82].

«Одними з категорій, які становлять основу будь-якої економіки, є витрати та собівартість продукції. Вирішальне значення для ефективного управління підприємством мають повнота, вірогідність і оперативність надходження інформації про витрати, які формують собівартість продукції» [62].

Величини собівартості основних галузей сільськогосподарської продукції в ДП «ДГ «Андріївське», що представлені в таблицях 2.4 - 2.5, зумовлюють конкурентоспроможність продукції і фінансові результати діяльності підприємства. Результати дослідження динаміки собівартості свідчать про її середньорічне зростання у рослинництва та тваринництва на 33,7% та 107 % відповідно .

Таблиця 2.4 - Склад і структура витрат на виробництво продукції рослинництва

Елементи витрат	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2022р. до 2020 р. (+,-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Витрати на оплату праці	10403	26,17	17428	22,83	7 864	17,57	-2539	-24,41
Відрахування на соціальні заходи	2028	5,10	3398	4,45	488	1,09	-1540	-75,94
Матеріальні витрати:	19620	49,36	36044	47,21	33301	74,41	13681	69,73
- насіння	3586	9,02	14299	18,73	10786	24,10	7200	200,78
- мінеральні добрива	148	0,37	6017	7,88		0,00	-148	-100,00
- електроенергія	853	2,15	1400	1,83	1 611	3,60	758	88,86
- паливо	3211	8,08	8734	11,44	7 920	17,70	4709	146,65
- запасні частини	11822	29,74	5594	7,33	1 580	3,53	-10242	-86,64
- роботи і послуги		0,00		0,00	11404	25,48	11404	#ДЕЛ/0!
Амортизація основних засобів	881	2,22	1242	1,63	2503	5,59	1622	184,11
Інші витрати	6818	17,15	18230	23,88	596	1,33	-6222	-91,26
Всього витрат	39750	100	76342	100	44752	100	5002	12,58
Витрати із розрахунку на 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції рослинництва, грн.	0,60	x	0,45	x	0,21	x	-0,38	-64,2

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Середньорічний темп збільшення витрат має бути меншим за рівень інфляції, лише за таких умов зростання собівартості можливо перекрити шляхом підвищення середньоринкових цін сільськогосподарської продукції. Рівень інфляції за 2020–2022 рр. становив 5%, 10% та 26% відповідно [17].

На значне зростання рівня інфляції вплинуло початок повномасштабної війни.

Враховуючи результати, наведені у табл. 2.4 - 2.5, можна стверджувати, що загальна тенденція зміни розміру витрат є незадовільною, значне зростання в грошовій формі характерне для матеріальних витрат на 5 млн. грн. у рослинництві, а у тваринництві навпаки відбулося зниження витрат на 224 тис. грн. Витрати в рослинництві зросли за рахунок зростання вартості палива і насіння.

Витрати із розрахунку на 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції

рослинництва зменшилися, що пояснюється тим, що вартість реалізованої продукції зростає більш швидкими темпами, ніж витрати.

Витрати на виробництво продукції тваринництва становлять в 2022 р. 4,6 млн. грн. в порівнянні з 2020 р. вони зменшилися на 4,6%, що є позитивним, враховуючі зростання поголів'я великої рогатої худоби і зростання продуктивності тварин. Найбільше економії витрат вдалося досягти за рахунок зменшення витрат на оплату праці, що пов'язано з підвищенням рівня механізації виробничих процесів. Але, відбулося зростання всіх основних елементів матеріальних витрат, крім кормів, що пов'язано зростанням цін на ресурси (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Склад і структура витрат на виробництво продукції тваринництва

Елементи витрат	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2022р. до 2020 р. (+,-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Витрати на оплату праці	1110	22,87	1726	23,80	725	15,66	-385	-34,68
Відрахування на соціальні заходи	199	4,10	336	4,63	141	3,05	-58	-29,15
Матеріальні витрати:	3223	66,40	3865	53,29	3557	76,83	334	10,36
- корми	2495	51,40	2567	35,39	2312	49,94	-183	-7,33
- електроенергія	175	3,61	291	4,01	292	6,31	117	66,86
- паливо	496	10,22	750	10,34	750	16,20	254	51,21
- запасні частини	57	1,17	257	3,54	203	4,38	146	256,14
- роботи і послуги		0,00		0,00		0,00	0	
Амортизація основних засобів		0,00		0,00		0,00	0	
Інші витрати	322	6,63	1326	18,28	207	4,47	-115	-35,71
Всього витрат	4854	100	7253	100	4630	100	-224	-4,61
Витрати із розрахунку на 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції тваринництва, грн.	1,30	х	1,71	х	1,62	х	0,32	24,4

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Ціни на продукцію ДП «ДГ «Андріївське» залежать від сезонності та

попиту населення. ДП «ДГ «Андріївське» за обсягами виробленої і реалізованої сільськогосподарської продукції є одним з передових та стабільних підприємств району, але, наприклад, ціни реалізації зернових і зернобобових в середньому у 2022 році майже на 10% нижче середніх цін по Україні (Рис. 2.2).

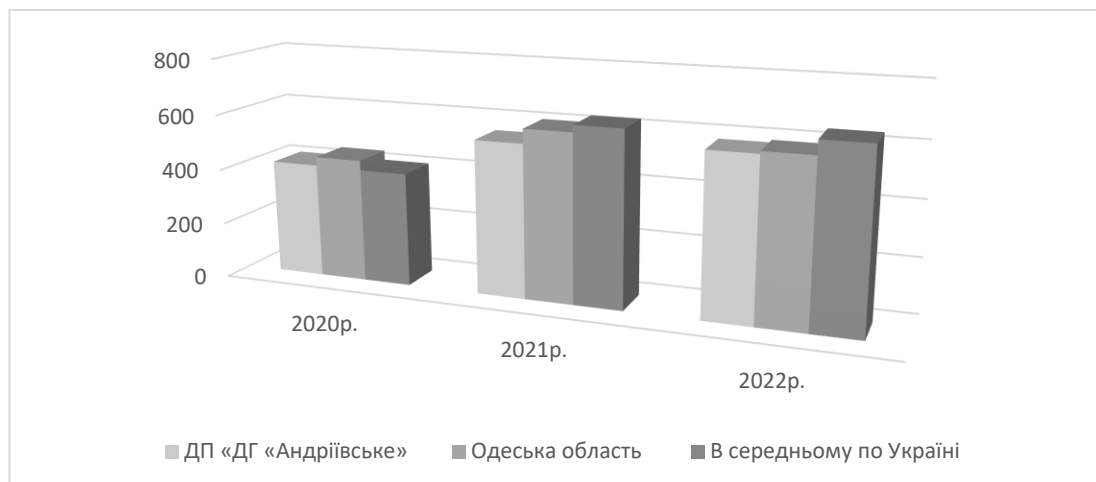


Рисунок 2.2 - Порівняння середніх цін реалізації 1 ц. зернових і зернобобових в Україні, в Одеській області та ДП «ДГ «Андріївське»

Джерело: Побудовано автором

В ДП «ДГ «Андріївське» ціни на сільськогосподарську продукцію як і на всі інші товари вітчизняних виробників характеризуються тенденцією до зростання (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Середня ціна реалізації 1 ц продукції в ДП «ДГ «Андріївське», грн.

Види продукції	2020р.	2021р.	2022р.	Відношення 2022 р. до 2020 р., %
Зернові	412,05	551,90	580,30	140,83
пшениця озима	443,62	611,62	636,35	143,45
кукурудза на зерно	180,05	192,53	236,93	131,59
ячмінь озимий	372,33	511,08	474,00	127,31
нут	627,52	-	-	-
горох	973,33	-	-	-
овес	614,29	-	9170,00	1492,79
просо	423,37	-	673,31	159,04
Соняшник	1074,78	1631,08	1774,36	165,09
Ріпак озимий	1069,57	1646,31	1802,87	168,56
Приріст великої рогатої худоби	2532,97	2418,71	-	-
Приріст свиней	-	3690,21	4594,97	-
Приріст овець	5600,00	3400,00	5933,33	105,95

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Це об'єктивне явище пов'язане з інфляційними процесами в економіці, що відображають здорожчання практично всіх ресурсів, задіяних у господарстві. Помітні коливання в окремі роки спостерігаємо з реалізації вівса, що пов'язані з комплексним впливом двох основних факторів: залежності господарства від погодних умов та низької еластичності попиту на ринку.

Слід звернути увагу, що у 2022 році господарство не здійснювало реалізацію приросту великої рогатої худоби.

У процесі господарської діяльності ДП «ДГ «Андріївське» відбувається відтворення основних виробничих засобів, що суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз технічного стану досліджуваного підприємства на основі показників табл. 2.7 свідчить, що зношуваність основних виробничих засобів поступово скорочується, зростають коефіцієнти придатності в динаміці і відповідно зменшуються коефіцієнти зносу.

Таблиця 2.7 - Рух і показники відтворення основних засобів

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. до 2020 р. (+,-)
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	40489	40399	54 319	13830
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	40399	54 319	55129	14730
Надійшло основних засобів, тис. грн.	512	15361	810	298
Вибуло основних засобів, тис. грн.	602	1441	0	-602
Знос основних засобів на кінець року, тис. грн.	23815	25408	27911	4096
Показники, %	x	x	x	x
Динаміки	99,8	134,5	101,5	1,7
Оновлення	1,3	38,0	1,5	0,2
Вибуття	1,5	2,7	0,0	-1,5
Інтенсивності оновлення	0,8	14,3	-	-
Зносу	58,9	46,8	50,6	-8,3
Придатності	41,1	53,2	49,4	8,3

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2022 р. характеризує 1,5% введених у дію основних засобів у загальній вартості, але у 2021 році він складав 38%, що є досить суттєвим оновленням основних засобів. Вибуття основних

засобів по суті було вкрай незначним. Тому слід акцентувати увагу керівного органу господарства на необхідності інтенсивного оновлення основних засобів, особливо активної частини.

Виручка від реалізації продукції у відтворювальному процесі матеріального виробництва відіграє важливу роль як одна з ланок нового кругообігу коштів підприємства. В таблиці 2.8 розглянемо розмір та структуру чистого доходу (виручки) від реалізації сільськогосподарської продукції ДП «ДГ «Андріївське», визначена в середньому та за досліджуваний період, що складається з непарної кількості років .

Таблиця 2.8 - Структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг

Сільськогосподарські культури та види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва, всього	66752	94,71	169119	97,55	209994	98,66	148622	97,63
Зернові	47092	66,81	102273	58,99	88538	41,60	79301	52,09
пшениця озима	27131	38,49	54754	31,58	61055	28,68	47646	31,30
кукурудза на зерно	73,1	0,10	868	0,50	895,6	0,42	612	0,40
ячмінь озимий	18809,2	26,69	46651	26,91	23413,5	11,00	29625	19,46
нут	342	0,49	0	0,00	0	0,00	114	0,07
горох	58,4	0,08	0	0,00	0	0,00	19	0,01
овес	4,3	0,01	0	0,00	917	0,43	307	0,20
просо	674	0,96	0	0,00	2257,6	1,06	977	0,64
Соняшник	11706,5	16,61	15384,3	8,87	31095,6	14,61	19395	12,74
Ріпак озимий	7795	11,06	51461,9	29,68	90359,8	42,45	49872	32,76
Продукція тваринництва, всього	3730,1	5,29	4247,7	2,45	2859,8	1,34	3613	2,37
Приріст великої рогатої худоби	691,5	0,98	2520,3	1,45	0	0,00	1071	0,70
Приріст свиней	0	0,00	1394,9	0,80	2830,5	1,33	1408	0,93
Приріст овець	5,6	0,01	10,2	0,01	17,8	0,01	11	0,01
Молоко	3021,7	4,29	202,7	0,12	0	0,00	1075	0,71
Продукція сільськогосподарства	70481,6	100,0	173367	100,0	212853,9	100,0	152234	100,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.8 та її динаміку робимо висновки про наступне: найбільшу питому вагу займають доходи від реалізації зернових і зернобобових і їх частка у структурі доходу в середньому за 3 роки складає 52,09%. Частка доходів від реалізації соняшнику та ріпаку складає майже 45%. У 2021 р. господарство реалізувало більшу частину поголів'я великої рогатої худоби, тому 2022 році реалізації приросту великої рогатої худоби не було. В цілому дохід від галузі тваринництва в господарстві є не значним. Отже, можемо зробити висновок, що підприємство має зерно-технічний виробничий напрямок.

Прибуток, одержаний ДП «ДГ «Андріївське» від його діяльності, використовується ним для покриття матеріальних затрат, виплати відсотків за кредитами, встановлених законодавством виплат в бюджет (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Фінансові результати діяльності, тис. грн.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. до 2020 р. (+,-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	27 590	92 384	35 379	7789
Собівартість реалізованої продукції	27 036	82 854	30 856	3820
Валовий прибуток	554	9 530	4 523	3969
Інші операційні доходи	0	0	0	0
Адміністративні витрати	3 103	3 811	1 307	-1796
Витрати на збут	138	83	526	388
Інші операційні витрати	838	4724	1735	897
Інші доходи	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	0
Чистий прибуток (збиток)	-3 525	912	955	4480

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи таблицю 2.9 визначимо, що на кінець звітного періоду чистий прибуток склав 955 млн. грн. порівняно з базисним роком він зріс на 4,48 млн. грн. – це позитивне зрушення пов'язано зі зростанням чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 7,79 млн. грн. Це зростання відбулося більш швидкими темпами ніж собівартість реалізованої продукції. Спостерігаємо також зростання витрат на збут, та значне скорочення адміністративних витрат (Рис.2.3).

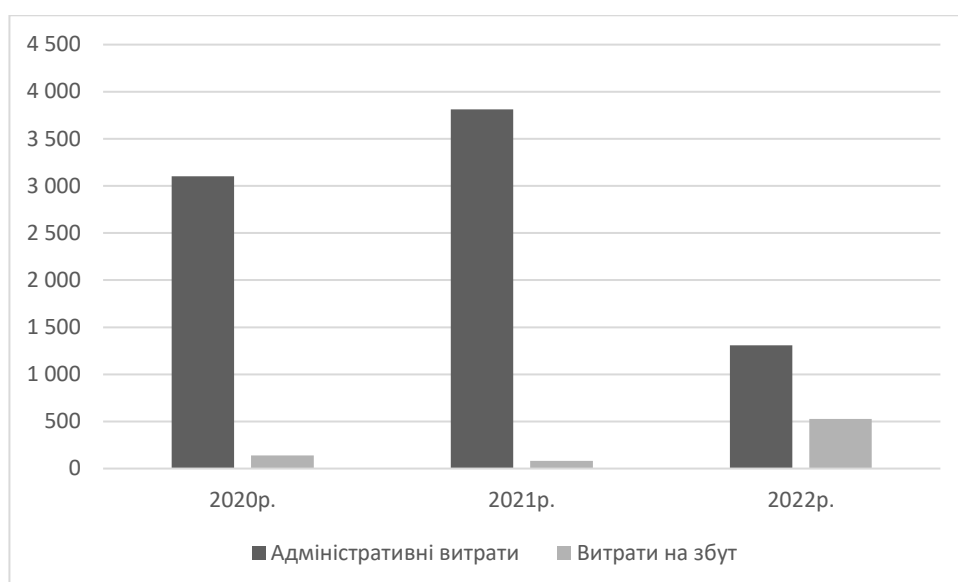


Рисунок 2.3 – Співвідношення витрат на збут та адміністративних витрат, тис. грн.

Джерело: Побудовано автором на основі звітності підприємства

Необхідність аналізу ефективності адміністративних витрат та витрат на збут сільськогосподарського підприємства полягає в оптимізації витрат, підвищенні рентабельності, покращенні управління, забезпеченні конкурентоспроможності, розробці стратегій, виявленні потенціалу для економії витрат та покращенні ефективності збуту. Регулярний і систематичний аналіз цих витрат є критично важливим для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства (Таблиця 2.10).

Таблиця 2.10. – Ефективність адміністративних витрат та витрат на збут

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. до 2020 р. (+,-)
Приходиться чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на: н				
1 грн. адміністративних витрат	8,89	24,24	27,07	18,18
на 1 грн. витрат на збут	199,93	1113,06	67,26	-132,67
Приходиться чистого прибутку (збитку) на:				
1 грн. адміністративних витрат	-1,14	0,24	0,73	1,87
на 1 грн. витрат на збут	-25,54	10,99	1,82	27,36

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз дозволяє виявити надлишкові або неефективні витрати в

адміністративній сфері та у витратах на збут. Це дає змогу скоротити витрати без втрати якості управління та ефективності збуту.

Розрахунки наведені в таблиці 2.10 свідчать, що ефективність адміністративних витрат зростає, що пов'язано зі значним їх скороченням, а ефективність витрат на збут, навпаки значно зменшилася.

Отже, аналіз ефективності адміністративних витрат та витрат на збут є важливою складовою управління конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Цей аналіз дозволяє підприємству оптимізувати свої ресурси, підвищити рентабельність та забезпечити стійкий розвиток.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства

«Сучасний стан розвитку економіки України супроводжується рядом невирішених проблем, серед яких однією з найважливіших для більшості українських агропромислових підприємств є проблема досягнення та збереження певного рівня якості та конкурентоспроможності продукції» [18].

«Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування» [70].

Господарство може бути конкурентним на ринку якщо не тільки володіє, а й керує конкурентною перевагою в певному місці, у певний час, а також вмінням одержувати і підтримувати (скріплювати) цю прерогативу.

Методика, що заснована на теорії ефективної конкуренції є найбільш поширеним методом формулювання конкурентоспроможності господарств. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де щонайкращим чином впорядкована робота всіх підрозділів та служб як системи.

Багато факторів впливають на результативність діяльності кожної ланки. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються. Дану методику, як визначились в 1 розділі, використаємо для оцінки рівня конкурентоспроможності ДП «ДГ «Андріївське» в період з 2020 по 2022 роки.

Загалом алгоритм розрахунку оцінки рівня конкурентоспроможності ДП «ДГ «Андріївське» здійснимо в чотири поступові етапи.

Етап 1-й. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства (табл.2.11-2.14) та переведення показників у відносні величини.

У першу групу об'єднані показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. - Показники ефективності виробничої діяльності

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. до 2020 р. (+,-)
1. Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції	1,172	3,119	0,557	-0,615
2. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,115	0,046	0,042	-0,072
3. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,005	0,001	0,017	0,012
4. Капіталовіддача, грн.	0,682	1,951	0,646	-0,036
5. Рентабельність операційної діяльності	-0,130	0,011	0,031	0,161
6. Рентабельність активів	-0,070	0,018	0,012	0,082
7. Рентабельність реалізованої продукції	-0,130	0,011	0,031	0,161

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Сукупні операційні витрати на 1 грн. вартості реалізованої продукції за досліджуваний період згідно із таблицею 2.9 змінювались і складали в середньому за три роки – 0,557 грн. такий низький результат свідчить про вміння ДП «ДГ «Андріївське» раціонально вести виробничий процес. На 1 грн. собівартості реалізованої продукції в середньому припадало 0,017 грн. витрат на збут.

Розрахований показник капіталовіддачі засвідчив, що на 1 грн. основних засобів в 2022 р. припало на 0,036 грн. менше ніж у 2020 р. і склав 646 грн.. Розраховані показники рентабельності засвідчили, що діяльність підприємства

прибуткова і має тенденцію до зростання .

У другу групу об'єднані показники (табл. 2.12), що відображають ефективність управління обіговими засобами.

Таблиця 2.12. Показники фінансового стану

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. до 2020 р. (+,-)
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,905	0,532	0,664	-0,241
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,056	0,001	0,001	-0,055
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,294	0,305	0,571	0,277
4. Коефіцієнт незалежності	0,294	0,305	0,571	0,277
5. Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,229	-1,066	-0,253	-0,024
6. Коефіцієнт автономії	0,294	0,305	0,571	0,277
7. Коефіцієнт фінансового левириджу	0,000	0,000	0,000	0,000

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні не менше 0,5 у досліджуваному ДП результати розрахункового показника з кожним роком зростало і у 2022 році відповідало оптимальному значенню.

До третьої групи належать показники ділової активності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13. - Показники ділової активності

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. до 2020 р. (+,-)
1. Продуктивність праці, тис. грн.	393,12	1418,11	457,44	64,32
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,880	2,888	1,142	0,262
3. Коефіцієнт оборотності активів	0,547	1,850	0,447	-0,100
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,864	3,656	1,435	0,571
5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,657	6,177	0,915	-0,742
6. Коефіцієнт ділової активності	0,577	3,348	0,383	-0,194
7. Індекс росту ділової активності	1,004	0,975	2,213	1,209

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

З цифрового матеріалу таблиці 2.13 бачимо, що продуктивність праці на підприємстві в динаміці була не стабільна та зменшилась у 2022 р. на 64,32 тис.грн.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства, в середньому за три роки він склав 2,93.

Коефіцієнт ділової активності (або оборотність активів) свідчить про ефективність використання активів підприємства для генерації виручки. Він показує, скільки разів активи підприємства обертаються протягом звітного періоду, що зазвичай вимірюється в річному розрізі. Коефіцієнт ділової активності ДП «ДГ «Андріївське» з кожним роком зростає. Його значення у 2022 році - 2,213 свідчить, що активи підприємства обернулися приблизно 2,2 рази протягом звітного періоду. Це означає, що підприємство генерує 2,213 одиниці виручки на кожну одиницю своїх активів за рік. Це значення свідчить про відносно високу ефективність використання активів для генерації виручки.

Отже, підприємство здатне забезпечити оборот своїх активів більше двох разів на рік, що є показником гарної ділової активності. Зростання коефіцієнта свідчить про покращення ефективності управління активами, тоді як його зниження може вказувати на проблеми в управлінні ресурсами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «ДГ «АНДРІЇВСЬКЕ» ІКОСГ НААН») БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів господарської діяльності

Визначення стратегічних орієнтирів є ключовим аспектом успішного управління підприємством. Це процес встановлення довгострокових цілей, напрямків розвитку та шляхів досягнення конкурентних переваг.

Стратегічні орієнтири допомагають встановити чіткі цілі та завдання, що орієнтують всю діяльність підприємства. Це дозволяє працівникам зрозуміти загальний напрямок руху та те, як їхня робота сприяє досягненню загальних цілей.

«Ринкова економіка висуває жорсткі вимоги до стратегічного планування в сільськогосподарських підприємствах, активізуючи людський фактор, гнучкість і пристосованість до зовнішнього оточення та забезпечуючи ефективність та конкурентоспроможність» [49, с.65].

Визначення стратегічних орієнтирів сприяє узгодженню зусиль різних підрозділів та співробітників підприємства. Це покращує координацію дій і забезпечує синергію, що підвищує загальну ефективність діяльності.

Стратегічні орієнтири дозволяють визначити та розвивати конкурентні переваги підприємства. Це може бути досягнуто через інновації, вдосконалення продуктів, покращення якості обслуговування або зниження витрат.

В умовах швидкозмінного ринкового середовища стратегічні орієнтири допомагають підприємству швидко реагувати на зміни. Це забезпечує гнучкість та дозволяє адаптуватися до нових умов, викликів та можливостей.

Визначення стратегічних орієнтирів сприяє довгостроковій стабільності та стійкості підприємства. Це дозволяє планувати майбутній розвиток, враховуючи

потенційні ризики та можливості.

Отже, визначення стратегічних орієнтирів діяльності підприємства є необхідним для забезпечення направленості, координації та ефективності його діяльності. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності, адаптації до змін на ринку, раціональному використанню ресурсів, довгостроковій стабільності, мотивації працівників та взаємодії з зацікавленими сторонами. Стратегічні орієнтири виступають основою для успішного управління та розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Визначення стратегічних орієнтирів починається з формування місії підприємства. Для того, щоб розробити місію підприємства, потрібно здійснити ретельний аналіз ресурсного потенціалу, підприємницького середовища та розглянути інші можливості функціонування ДП «ДГ «Андріївське» при використанні методики SWOT-аналізу.

Місію ДП «ДГ «Андріївське» визначаємо так: «Зайняти конкурентну позицію на ринку сільськогосподарської продукції» (рис. 3.1).

«Дерево цілей» - це графічний метод структурування та візуалізації цілей організації, який використовується в стратегічному плануванні. Він дозволяє представити взаємозв'язки між головною метою підприємства та підцілями, що сприяють її досягненню.

«Дерево цілей» є потужним інструментом у стратегічному плануванні, що дозволяє візуалізувати ієрархію цілей, покращити координацію та комунікацію, забезпечити комплексний підхід, сфокусуватися на пріоритетах, моніторити та оцінювати прогрес, підвищити мотивацію працівників, підтримати прийняття рішень, забезпечити гнучкість та адаптивність, планувати ресурси та підтримувати довгострокову стратегію розвитку. Використання цього методу сприяє ефективнішому управлінню підприємством та досягненню його стратегічних цілей.

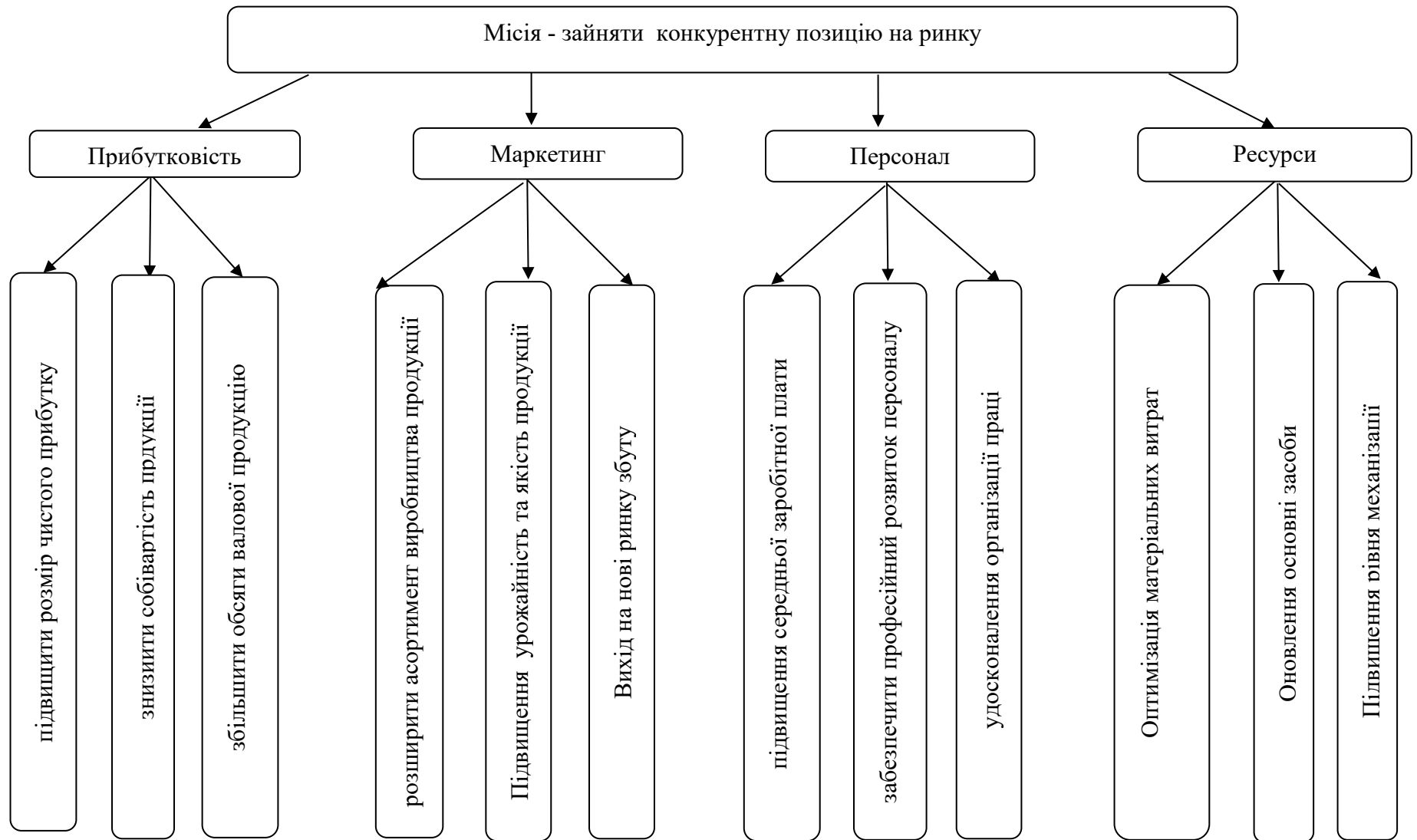


Рисунок 3.1 - «Дерево цілей» розвитку ДП «ДГ «Андріївське»

Джерело: побудовано автором

Основною виробничою ціллю для ДП «ДГ «Андріївське» є підвищення економічної ефективності використання ресурсного потенціалу. Маркетинговою ціллю підприємства є - збільшення частки на ринку господарства. З цієї цілі випливають наступні завдання – проникнути у нові ринкові сегменти при реалізації нового запропонованого автором виду продукції, а саме сегмент плодоовочівництва – яблуневий сад.

Графічна інтерпретація моделі стратегічної карти для досліджуваного ДП «ДГ «Андріївське» виглядає наступним чином (рис.3.2).

«Стратегічна карта» є інструментом візуалізації, який використовується для зображення основних цілей організації та їх взаємозв'язків. Вона допомагає керівництву та працівникам зрозуміти, як досягнення різних цілей сприяє реалізації загальної стратегії підприємства.

«Стратегічна карта - візуальне вираження причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегії компанії, надає універсальний і послідовний спосіб опису стратегії таким чином, щоб можна було не тільки встановлювати цілі та показники, але й керувати ними» [83].

Стратегічна карта надає наочне зображення стратегії організації, показуючи взаємозв'язки між стратегічними цілями та ініціативами. Це допомагає усім зацікавленим сторонам зрозуміти, як їхні дії сприяють досягненню загальних цілей.

Отже, стратегічна карта є потужним інструментом у стратегічному плануванні, що допомагає візуалізувати та комунікувати стратегію, узгоджувати дії та ресурси, фокусуватися на пріоритетах, моніторити та оцінювати прогрес, забезпечувати прозорість та підзвітність, підвищувати мотивацію працівників, адаптувати стратегію до змін, підтримувати прийняття рішень та планувати ресурси. Використання стратегічної карти сприяє ефективнішому управлінню підприємством та досягненню його стратегічних цілей.

«Організація стратегічного аналізу на базі стратегічних карт є досить ефективним в умовах кризи» [3, с.83].

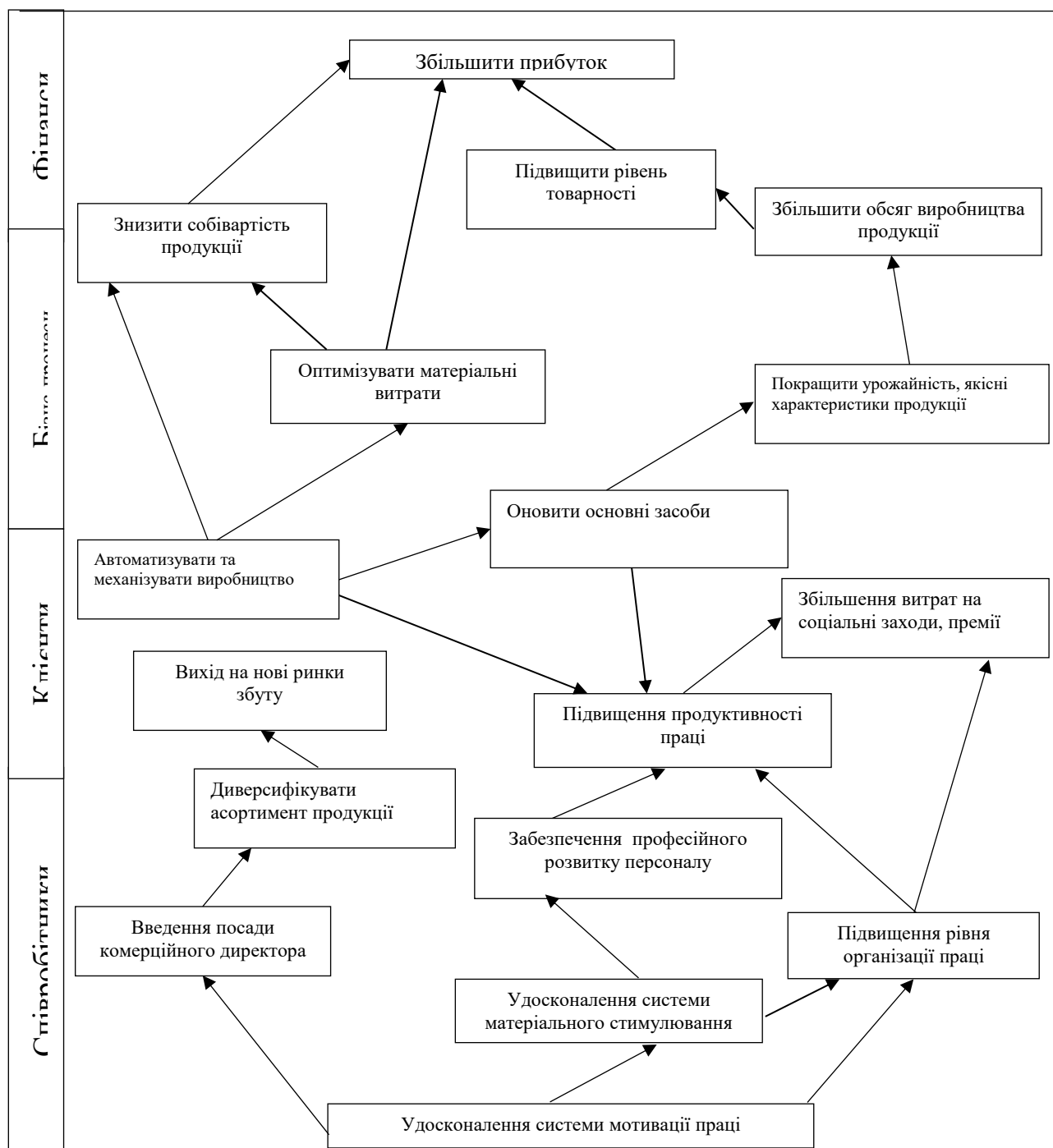


Рисунок 3.2 - Стратегічна карта функціонування для ДП «ДГ «Андріївське»

Джерело: побудовано автором

Розроблена нами стратегічна карта на прикладі ДП «ДГ «Андріївське» є ключовим механізмом збалансованої системи показників (табл. 3.1) та демонструє, як підприємство створює вартість (цінність) і як це забезпечує стійке зростання прибутку.

Таблиця 3.1 - Збалансована система показників для ДП «ДГ «Андріївське»

Напрямки	Стратегічна ціль	Показники досягнення цілі			
		Назва	Од. виміру	Цільове значення	Термін
Фінанси	Підвищити розмір чистого прибутку	Чистий прибуток	тис.грн	1 000 1 200 1 400	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
		Рівень рентабельності реалізованої продукції	%	40 45 55	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
	Збільшити обсяг виробництва валової продукції	Валова продукція в постійних цінах 2016 р.	тис. грн.	50 000 52 000 55 000	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
	Знизити собівартість продукції	Собівартість 1 ц зернових	Грн за 1 ц	470 420 575	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
	Диверсифікувати асортимент продукції	Закласти яблуневий сад	га	50	01.01.2025
	Збільшити приріст продажу	Збільшити середній рівень товарності	%	80 85 87	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
Персонал	Покращити якість продукції	Рівень якості продукції (біологічні , технологічні, екологічні , транспортабельні та естетичні показники)	-	зростання	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
	Підвищити середню заробітну плату	Фонд оплати праці	грн	зростання	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
	Удосконалити систему мотивації праці	Збільшити витрати на соціальні заходи, премії	грн	не менше 10 %	01.01.2019 01.01.2020
Бізнес-процеси	Провести підвищення кваліфікації заступника директора (введення посади комерційного директора)	Штатний розпис	осіб	1	01.01.2025
	Оновити основні засоби	Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,15 0,20 0,23	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
	Автоматизувати та механізувати виробництво	Капіталообезпеченість Капыталоозброэньсть	-	зростання	01.01.2025 01.01.2026 01.01.2027
	Оптимізація матеріальних витрат	Питома вага матеріальних витрат	%	60	01.01.2025

Джерело: побудовано автором

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) — це інструмент стратегічного управління, який допомагає організаціям перевести свою стратегію та бачення у конкретні цілі та показники ефективності. Вона охоплює чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку.

Збалансована система показників є важливим інструментом у стратегічному плануванні, який дозволяє підприємству досягати своїх цілей через чітке визначення, вимірювання та управління ключовими показниками ефективності. Вона забезпечує комплексний підхід до управління, враховуючи фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та аспекти навчання і розвитку, що сприяє загальному успіху організації.

Для розробки оптимальної збалансованої системи показників для досліджуваного господарства ми здійснили низку етапів: визначили місію; розбили її на функціональні підцілі відповідно до рівнів управління – побудували «дерево цілей» (рис. 3.1); сформували стратегічну карту (рис. 3.2); визначили критичні чинники успіху та відповідні ключові показники ефективності.

Запропонована збалансована система показників показує наочно конкретні цілі до яких має прагнути ДП «ДГ «Андріївське» у найближчому майбутньому. Вона допоможе узгодити дії та ресурси організації зі стратегією, забезпечуючи злагоджену роботу всіх підрозділів. BSC забезпечить чіткі критерії для вимірювання ефективності діяльності підприємства та дозволить регулярно оцінювати прогрес і здійснювати контроль.

3.2. Шляхи удосконалення управління результативністю менеджменту

Однією з головних проблем ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств є вибір раціональної організаційної структури управління. «Розвиток будь-якої виробничої системи в істотній мірі залежить від науково аргументованої організаційної структури управління.

Раціональна структура управління не виникає спонтанно, вона цілеспрямовано формується на основі системи наукових і універсальних принципів» [71].

У ДП «ДГ «Андріївське» спостерігається перевантаження директора господарства, оскільки він розв'язує всі питання пов'язані з контролем за виробництвом, укладанням договорів, пошуком ринків збуту, визначенням асортименту продукції, які можна було б делегувати комерційному директору.

Тому ми пропонуємо заступника директора перевести на посаду комерційного директора, який буде виконувати частину роботи, яку виконує на даний момент директор ДП «ДГ «Андріївське». Його заробітна плата станом на 2025 рік буде встановлена у розмірі 16000 грн.. Кошти будуть надходити з розподілу отримуваного фінансового результату господарства (прибутку).

Комерційний директор виконує такі посадові обов'язки :

1. Організовує управління матеріально-технічним постачанням і збут продукції.
2. Координує складання перспективних і поточних планів матеріально-технічного забезпечення і збуту.
3. Здійснює контроль за фінансовими і економічними показниками діяльності підприємства.
5. Проводить переговори від імені підприємства.

Отже, найнявши комерційного директора навантаження на голову значно зменшиться, що дозволить ефективніше управляти господарством. А голова в свою чергу зможе займатися більш важливими питаннями, такими як пошук нових шляхів розвитку господарства, розширення масштабів підприємства.

На основі цього була розглянута та представлена на рисунку 3.3 вдосконалена організаційна структура управління. Окрім запропонованої штатної одиниці пропонуємо керівництву вдосконалити форму оплати праці та удосконалити систему мотивації, для підвищення продуктивності і задоволення працівників.

Отже, раціональною структурою апарату слід вважати таку, при якій найдоцільніше розподіляються функції між всіма підрозділами, відділами і

працівниками управління, що дає можливість приймати рішення найкоротшим шляхом і забезпечувати своєчасне їх виконання (рис.3.3) .

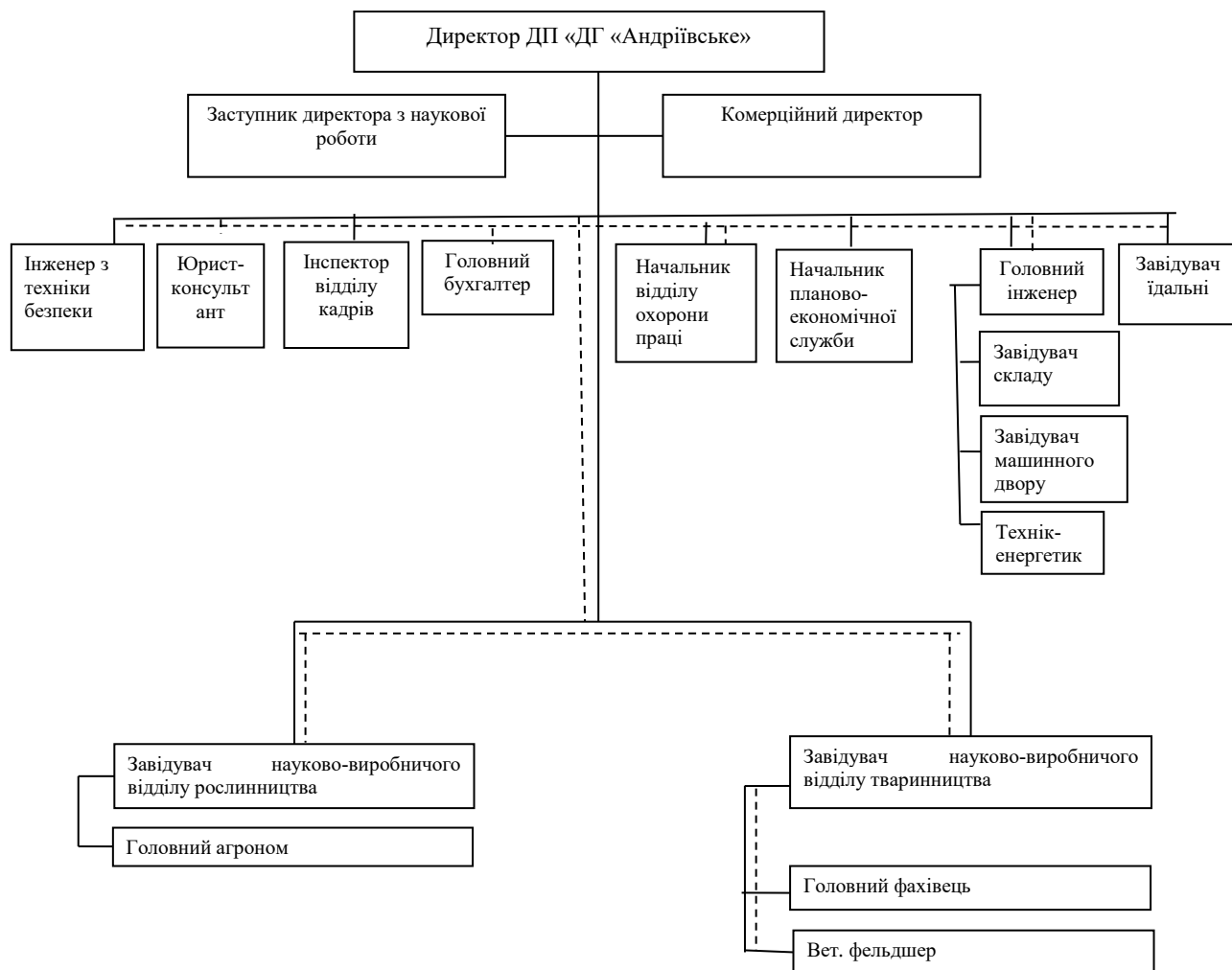


Рисунок 3.3 - Структура управління ДП «ДГ «Андріївське» (проект)

Джерело: побудовано автором

Під організацією заробітної плати розуміється її побудова, забезпечення взаємозв'язку кількості і якості праці з розмірами її оплати, шляхом використання сукупності складових елементів (нормування, тарифної системи, премії, доплат і надбавок).

Принципи організації заробітної плати - це об'єктивні, науково обґрунтовані положення, що показують дію економічних законів і спрямовані на більш повну реалізацію функцій заробітної плати.

Найбільш характерні принципи організації заробітної плати:

1. Неухильне зростання номінальної та реальної заробітної плати.

2. Відповідність міри праці міру його оплати.
3. Матеріальна зацікавленість трудящих в досягненні високих кінцевих результатів праці.
4. Забезпечення випереджальних темпів зростання продуктивності праці в порівнянні з темпами підвищення заробітної плати.

Кожен принцип показує дію кількох економічних законів. Наприклад, принцип відповідності міри праці міру його оплати одночасно зображає дію законів розподілу по праці і вартості.

Принципи базисних і в основі своїй незмінні, вимоги ж до організації оплати праці досить динамічні, змінювані і конкретні. Тому принципи і вимоги не однопорядкові, їх не можна включити в єдину класифікацію.

ДП «ДГ «Андріївське» повинно застосовувати такі форми та системи оплати праці, які б стимулювати персонал до саморозвитку та мотивації. Крім того, реалізація таких форм повинна виходити з середовища функціонування самого підприємства, із конкретного підрозділу підприємства, конкретної посади.

Ефективність оплати праці обумовлена результатами живої праці, що має своє вираження у фактичному обсязі виготовленої продукції, виконаних роботах або наданих послугах. В той же час багато функцій, що виконуються працівниками підприємств та організацій, не мають реального втілення в матеріальний результат, а є частиною загальної роботи підприємства по досягненню запланованого результату. У цих умовах кращий механізм управління персоналом – це методи матеріального стимулювання, основна частина яких пов'язана безпосередньо з оплатою праці.

Нові підходи до оплати праці й стимулювання її ефективності передбачають поступовий перехід від традиційних систем та їх заміну на оплату праці, яка складається з двох компонентів: базової ставки і додаткових стимулюючих виплат, що залежать від індивідуальних результатів та або ефективності роботи підрозділу або підприємства. Теоретичним та методологічним аспектам системи оплати праці присвячено багато спеціальних

іноземних досліджень [7]. Ґрунтуючись на економічній літературі пропонуємо керівництві 10 основних форм.

1. Диференціальні системи заробітної плати, які передбачають застосування підвищених тарифних ставок (розцінок) для оплати праці працівників, які виконують і перевиконують високі норми. Невиконання норм оплачується по зниженим ставками (розцінками).

2. Емпіричні системи заробітної плати, що передбачають коригування тарифної ставки при зростанні рівня виконання норм.

3. Комбіновані системи оплати праці, які поєднують у собі відрядну та погодинну форми оплати праці, при цьому заробітна плата складається з постійної та змінної частин.

4. Однофакторні системи заробітної плати передбачають зміну рівня заробітної плати в залежності тільки від одного фактору – виробітку. Вони застосовуються на підприємствах з низьким рівнем механізації і з високою питомою вагою ручної праці.

5. Багатофакторні системи заробітної плати являють собою різновид погодинної і відрядної оплати праці, які застосовуються у високомеханізованих виробництвах та передбачають застосування технологічних надбавок до норми часу і спрямовані на підвищення інтенсивності праці працівника.

6. Відрядно-прогресивні системи, які побудовані таким чином, що, починаючи з певного рівня виробітку 100% і вище (норма) робочий оплачується за підвищеною тарифною ставкою.

Всі ці системи оплати праці мають на меті підвищення вмотивованості працівника та направлені на зростання результативності живої праці. Головним при цьому стає необхідність розрахунку граничної межі, яка співвідносила зростання продуктивності праці та збільшення заробітної плати [10].

7. Оплата праці за системою Тейлора передбачає застосування диференційованої відрядної ставки, яка при невиконанні норм складає 0,8 базової величини, при виконанні та перевиконанні величина ставки коливається від 1,1–1,3 базового рівня оплати праці.

8. При застосуванні системи Мерики в оплаті праці персоналу підприємства застосовуються наступні підходи: при виконанні завдань до 60% працівнику загрожує звільнення; при виконанні завдання на 61–83% працівник одержує базову ставку оплати праці; виконання завдання від 81 до 100% ставка збільшується в 1,1 рази, більше 100% виконання норми – 1,2 базової ставки.

9. Система Гантта передбачає комбінування погодинної й відрядної форм оплати праці, які застосовуються залежно від досягнутого рівня продуктивності праці. При виконанні завдань менше 100% застосовується погодинна оплата за низькими ставками; при перевиконанні – відрядна оплата за підвищеною ставкою.

Треба зазначити, що подібна система оплати праці на вітчизняних підприємствах застосовується при оплаті праці допоміжних та обслуговуючих робітників, праця яких впливає на результативність основних робітників, що виготовляють продукцію (непряма відрядна оплата праці), при цьому чим вищою буде продуктивність праці основних працівників, тим більшу оплату праці отримує допоміжний або обслуговуючий робітник.

10. Система Роурена передбачає, що на виконання роботи встановлюється певна норма часу, і гарантується погодинна ставка, якщо працівник не виконує норми. Винагорода складає частку погодинної ставки, рівну частці часу, яку й було зекономлено. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці, який визначається як різниця між фактичним і нормативним часом. Таким чином, це погодинна оплата за фактично відроблений час плюс процент від цієї оплати.

Менеджмент підприємства може обрати один із запропонованих нами варіантів, що матиме тенденцією розвитку систем оплати праці. Рекомендуємо поступовий перехід від традиційної відрядної системи оплати до відрядно-прогресивної чи системи Мерики.

В ДП «ДГ «Андріївське» особливих форм методів морального стимулювання не застосовується, тому ми пропонуємо, щоб керівник підприємства звернув на це увагу, адже, якщо будуть стимули, буде більша віддача робітників в роботі, відповідно ефективність підприємства зросте.

Доречно було, як би ДП «ДГ «Андріївське» застосовувала моральні стимули в таких формах, як усна й письмова подяка, різні нагородження, присвоєння відмітних звань.

Отже, якщо ДП «ДГ «Андріївське» почне морально стимулювати своїх працівників, то досягне великих результатів

3.3. Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства

З метою реалізації маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства пропонуємо виробництво яблук.

Одеська область має виняткові ґрунтово-кліматичні умови та достатній природний і біологічний потенціал для успішного ведення промислового садівництва. Все це спонукає до економічного обґрунтування розвитку садівництва та застосування інтенсивних технологій виробництва яблук, насамперед, з метою виявлення пріоритетних напрямів ефективного ведення галузі в даному регіоні.

Дослідженнями виявлено, що на ринку в Одеській області утримується мала кількість садівницьких підприємств, підтвердження тому 9-е місце серед областей по Україні, водночас це свідчить про наявність каналів збуту, але неготовність господарств працювати з багаторічними. Це відбувається в основному через невміння більшості керівників господарств планувати виробничо-господарську діяльність. Зокрема, у більшості підприємств, що прагнуть займатись садівництвом, виникають труднощі з приводу отримання кредитів банку та залучення іноземних інвестицій, необхідних для впровадження інноваційних технологій виробництва, що обумовлено відсутністю бізнес-проекту щодо перспектив діяльності підприємства на майбутнє.

Здійснивши ретельний моніторинг сортів яблук Голден Делішес, Ренет Симиренка, Джонаголд, основні показники яких представлені в табл.3.3, дослідили їх конкурентні переваги та вивчили економічні показники на прикладі провідних господарств України.

Таблиця 3.2- Характеристика сортів яблук

Показники	Голден Делішес	Айдаред	Ренет Симиренка	Джонаголд
Опис дерева	Округла середньо згущена крона.	Округла крона;	Розлога, казаноподібна, густа крона;	Середньо згущена крона;
Розмір/ форма/ колір плодів	120–190 г/ видовжено-округло-конічні/ зеленувато-жовті;	145—190 г/ плоско-округлі/ зеленувато-жовті;	Середнього/ округло-конічної до плоско-округлої/ світло-зелені або яскраво-зелені;	Більші за середній розмір 170–220 г/ округлі/ зеленувато-жовті;
Шкірочка/ м'якуш	Середньої товщини, гладенька, суха/ жовтувато-кремовий, соковитий;	Тонка, еластична, злегка масляниста/ кремовий дрібнозернистий, соковитий;	Рівна, гладка/ білий, з зеленуватим відтінком, щільний, дуже соковитий ;	Середньої товщини, гладенька, блискуча/ жовтий, щільний, соковитий;
Смак	Ароматний кислувато-солодкий ;	Середній кисло-солодкий;	Гармонійний винно-солодкий, з пряним присмаком;	Гармонійний кисло-солодкий;
Урожайність , т/га	37-50	20-33	25-40	21-46
Зимостійкість	Висока	Середня	Висока	Нижче середньої
Стійкість до посухи	Нижче середньої	Середня	Нижче середньої	Висока
Стійкість до хвороб	Середня	Низька	Нижче середньої	Низька

Джерело: побудовано автором

Для закладання інтенсивного яблуневого саду пропонуємо ДП «ДГ «Андріївське» закупити саджанці високопродуктивних сортів яблуні Голден Делішес на площі 50 га (Рис.3.4, табл.3.3) .



Рисунок 3.4 – Зовнішній вигляд плодів яблуні Голден Делішес

Мета даної маркетингової стратегії у вкладенні коштів у створення на перспективу інтенсивного яблуневого саду на інноваційній основі з використанням крапельного зрошення, що дасть можливість збільшити обсяги виробництва яблук і задовольнити в першу чергу потреби ринку Одеси.

Таблиця 3.3 - Переваги та недоліки сорту Голден Делішес

Переваги	Недоліки
1. Висока врожайність, нарощує швидко;	1. Плоди дрібнішають без обрізки.
2. Ранній початок плодоношення;	2. Слабка посухостійкість;
3. Дозрілі плоди не опадають;	3. Схильність до періодичності врожаю;
4. Зимостійкість яблуні в теплому і помірному кліматі;	4. Нестійкість до бурої плямистості та борошнистої роси;
5. Тривале збереження товарного вигляду, хороша лежкість;	5. В'янення плодів при зберіганні з низьким рівнем вологості.
6. Висока транспортабельність;	
7. Придатність плодів для переробки.	

Джерело: побудовано автором

Листя овальне, з широкими підставами, чітко видимими жилками і злегка витягнутими кінчиками. Мають соковито-зелену насичене забарвлення і

глянсувату поверхню, гладку на дотик. Краї листя слабохвилясті і можуть бути двоякозубчатыми або троякозубчатыми. Черешки помірної довжини розташовуються по відношенню до стебла під гострим кутом. Квітки середніх розмірів, білі, блюдцевидної форми.

Економічна оцінка різних наукових досліджень дозволяє нам обрати карликову підщепу М-9, де водночас із збільшенням кількості дерев на 1 га зростають капітальні вкладення на створення насаджень, проте підвищується продуктивність й щорічні темпи її приросту та, відповідно, вартість продукції, що компенсує додаткові витрати на створення садів. Знижується собівартість, підвищується прибуток та коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень, зменшується строк їх окупності .

Сорт Голден Делішес на підщепі М-9 дає можливість висаджувати від 1,5-2,6 тис саджанців на 1 га (схема посадки: міжряддя – 3,5м, відстань в ряду – 0,6-0,8м) (Рис. 3.5.). Яблуня віддає перевагу відкритим сонячним ділянкам, що знаходяться на височині, з глибоким заляганням ґрунтових вод (мінімум 2 м до поверхні землі). Ідеальна освітленість досягається при закладці яблуневого саду в західній частині ділянки. Сприятливими для посадки є легкосуглинкові або рендзини, категорично не підходять вапняні і піщані ґрунти.



Рисунок 3.5 – Зовнішній вигляд саду Голден Делішес

Джерело: [85]

Яму для саджанця готують за 3-4 тижні. На дно кожної з них кладуть суміш з добрив, перемішану з родючим шаром землі (рис. 3.6). Для цього використовують: 1-2 відра перегною; 1,6-2 кг суперфосфату; 120-150 г сірчанокислового калію; 0,8-1 кг деревної золи.

Перед тим як посадити молоде дерево, рекомендується замочити його коріння у воді на 6-12 годин:

1.в яму встановлюють дерев'яний кілок, до якого буде прив'язаний саджанець;

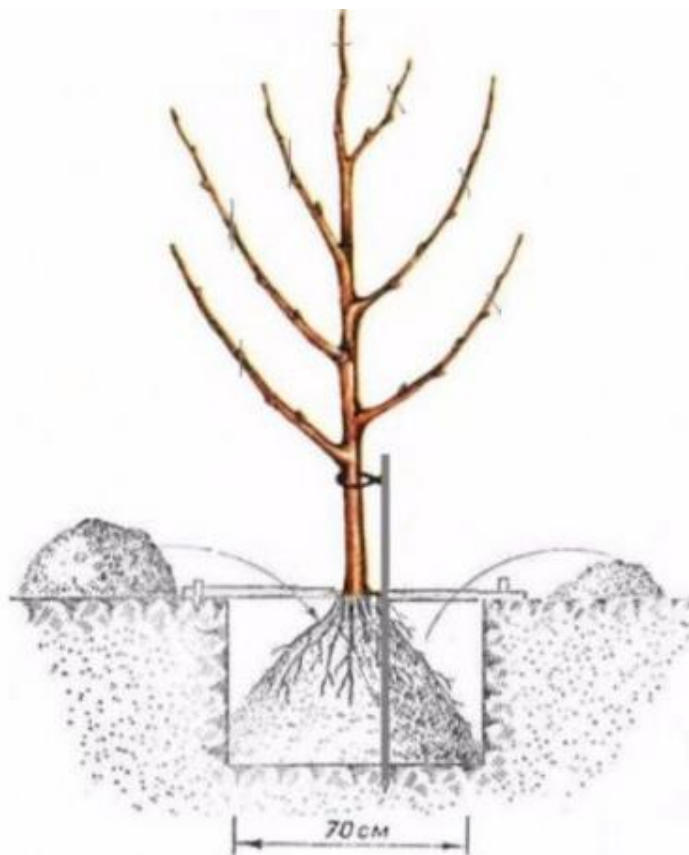


Рисунок 3.6 – Посадка саджанця яблуні Голден Делішес

Джерело: [84]

2.рослина розташовують так, щоб коренева шийка виявилася на відстані 5 см від рівня землі;

3.поки одна людина тримає саджанець, інший заповнює яму землею, час від часу струшуючи дерево, щоб земля рівномірно розподілилася між країнами;

4.підв'язують саджанець до кілка;

5.поливають деревце 2-3 відрами води. Після посадки поливати слід кожні

три дні, витрачаючи 3-4 відра на один саджанець;

б. мульчують ґрунт перегноєм.

Голден Делішес потребує кількох поливах за сезон. Перший раз полив здійснюють перед тим, як розпустяться бруньки, наступного разу - через 3 тижні після цвітіння. Третій полив - за 3 тижні до збору врожаю, останній раз яблуні зрошують під час листопаду. Кожному дереву потрібно 4-5 відер води

Промислове садівництво непривабливе для інвесторів різного рівня, оскільки вкладені інвестиційні ресурси починають повертатися лише через 4 – 6 років, коли плодові насадження вступають у плодоносний вік (лага - період до початку плодоношення багаторічних насаджень). Внаслідок чого інвестування галузі в останні роки було значно меншим за потребу, що стримувало її розвиток й унеможливлювало використання новітніх досягнень та технологій. Щоб директор прийняв нашу стратегію надійною необхідно якомога ретельніше обґрунтувати багато фінансових показників з урахуванням існуючих ступенів ризику не тільки у внутрішній виробничо-господарській діяльності, але й у зовнішніх структурах.

Обсяг виручки від реалізації яблук на перспективу буде залежати від 2 факторів – по-перше, від обсягів виробництва продукції. При врожайності в 345 ц/га та площі збирання 50 га в 2028 році буде отримано 17 250 ц яблук, по-друге, від середньо реалізаційної ціни за 1 ц.

Розрахуємо валовий збір за умовою, що ДП «ДГ «Андріївське» закладе 50 га яблуневого саду сорту Голден Делішес та вже на 3-4 роки збиратимемо врожай.

Перший збір врожаю на 4 рік після посадки саджанців у 2028 складе 17 250 ц. з усієї закладеної території – урожайність, як для цього сорту буде низькою, а у 2028 р. підприємство зможе отримати 23 500 ц- середній показник урожайності сорту Голден Делішес по всій країні (табл. 3.4).

Собівартість плодоягідної продукції розглядається як один з найважливіших показників плану. Так, чистий прибуток садівничих підприємств залежить від рівня виробничих витрат, тому основним напрямом збільшення

прибутковості повинно бути зниження рівня витрат виробництва плодів, тобто потребує вдосконалення системи управління витратами.

Витрати на закладку розрахуємо виходячи з необхідних матеріалів у відповідності з обраною технологією насадження. Середня вартість саджанця 85 грн., густота насадження обираємо середню 200 штук на 1 га. На таку кількість саджанців необхідно відповідна кількість кілочок, тобто 2000 за ціною 3,5 грн. за штуку. Краплинного зрошування та витрати на роботу при його встановленні та підключенні дорівнює 450 тис. грн.

Таблиця 3.4 - Показники економічної ефективності сорту Голден Делішес на підщепі М-9 у ДП «ДГ «Андріївське» за 2028-2035 рр.

Показники	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	Всього за 7 років
Середня урожайність з 1 га, ц	345	380	415	435	450	470	495	х
Площа, га	50							х
Ціна реалізації, грн/ц	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	х
Валовий збір, ц	17250	19000	20750	21750	22500	23500	24750	139750
Дохід(виручка від реалізації), тис. грн	20958,75	23085	25211,25	26426,25	27337,5	28552,5	30071,25	181643

Джерело: розраховано автором

Капітальні інвестиції на закладку яблук становитимуть:

$$B=2000 * 85 * 50 + 2000 * 3,5 * 50 = 8850 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на продукцію плануватимемо на рівні витрат провідних господарств Одеської області з вирощування саду у 2023 році.

Витрати на паливо при механізованому догляді за молодим садом (вартість 1 л. дизельного пального складає 50 грн.) :

- культивация - 6 л. на 1 га = $6 * 50 * 50 = 15\,000$ грн.
- лушення – 9 л. на 1 га = $9 * 50 * 60 = 27\,000$ грн.

- боронування – 1,5 л на 1 га = $1,5 * 50 * 60 = 4500$ грн.
- дискування - 20 л на 1 га = $20 * 50 * 60 = 60\ 000$ грн.

Тарифні ставки на механізований догляд :

- культивація – 25 грн за 1 га = $25 * 50 = 1250$ грн/га.
- лущення – 23 грн за 1 га = $23 * 50 = 650$ грн/га.
- боронування – 21 грн за 1 га = $21 * 50 = 1150$ грн/га.
- дискування – 39 грн за 1 га = $39 * 50 = 1950$ грн/га.
- внесення добрив – 29 грн на 1 га = $29 * 50 = 1450$ грн/га.
- обприскування - 20 грн на 1 га = $20 * 50 = 1000$ грн/га.

Фіксований сільськогосподарський податок дорівнює:

нормативну грошову оцінку багаторічних насаджень в Одеській області станом на 01.01.2022 * ставку фіксованого сільськогосподарського податку з 1 га с.г. угідь * площу запланованого саду.

$$62737,54 * 0,01 * 50 = 31369 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

Наймаємо 10 сезонних робітників які будуть вичищати територію від сторонніх предметів, саджатимуть саджанці по 4 грн за штуку поливатимуть їх, облаштовуватимуть підтримуючі кілочки для кожного саджанця та інше.

Для прийняття управлінських рішень, щодо економічної доцільності вкладання коштів у інноваційні технології необхідно розрахувати план доходів та витрат за 10 років в табл. 3.5, показники ефективності інвестиційного проекту.

Отже, за 10 років підприємство отримає 181642,50 тис. грн. доходу, за вирахуванням витрат на виробництво, ця сума зменшиться на 50967,69 тис. грн., отже прибуток складе – 130674,81 тис. грн. Перший валовий прибуток підприємство отримує вже в 2028 р. Сума чистого приведенного доходу дорівнює 21666,63 тис. грн., а окупність проекту складає 3,05 років.

Таблиця 3.5 - План грошових потоків при впровадженні проекту ,тис. грн. у ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	Роки										Всього за 10 років
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	
Чистий дохід (виручка від реалізації), всього	0,00	0,00	0,00	20958,75	23085	25211,25	26426,25	27337,5	28552,5	30071,25	181642,50
ПДВ, тис.грн.	0,00	0,00	0,00	4191,75	4617	5042,25	5285,25	5467,5	5710,5	6014,25	36328,50
Чистий дохід, всього	0,00	0,00	0,00	25150,50	27702,00	30253,50	31711,50	32805,00	34263,00	36085,50	217971,00
Витрати на виробництво, всього	12335,90	3307,35	3500,95	3713,90	3948,15	4205,82	4489,27	4801,05	5144,02	5521,28	50967,69
в т. ч. витрати на догляд та вирощування,	1 340	1 340	1 340	1 340	1 340	1 340	1 340	1 340	1 340	1 340	13404,00
ФСП	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	310,0
витрати на посадковий матеріал	8850,00										8850,00
витрати на шпалери та крапельне зрошення	650,00	325,00	357,50	393,25	432,58	475,83	523,42	575,76	633,33	696,67	5063,33
амортизація	190,00	209,00	229,90	252,89	278,18	306,00	336,60	370,26	407,28	448,01	3028,11
заробітня плата персоналу	343,00	377,30	415,03	456,53	502,19	552,40	607,65	668,41	735,25	808,78	5466,54
паливо, тис. грн.	931,50	1024,65	1127,12	1239,83	1363,81	1500,19	1650,21	1815,23	1996,75	2196,43	14845,71
Прибуток	-12335,90	-3307,35	-3500,95	17244,85	19136,85	21005,43	21936,98	22536,45	23408,48	24549,97	130674,81
Чисті грошові надходження, тис. грн.	-12145,90	-3098,35	-3271,05	17497,74	19415,03	21311,42	22273,58	22906,70	23815,76	24997,98	133702,92
Дисконтний множник (за вартості капіталу 10%)	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	0,335	0,279	0,233	0,233	0,194	X
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків (PV) _t	-10117,53	-2150,25	-1893,94	8433,91	7804,84	7139,33	6214,33	5337,26	5549,07	4849,61	31166,63
Сума чистого приведенного доходу (NPV), тис. грн.	21666,63										
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	8883,33										
Період окупності інвестицій (PP), років	3,05										

Джерело: розраховано автором

При виконанні запропонованих нами вимог ДП «ДГ «Андріївське» має можливість скористатися спрощеним порядком одержання бюджетних коштів на розвиток садівництва - до 80% компенсації здійснених витрат з придбання садивного матеріалу, але не більше встановлених Мінагрополітики нормативів, за умови закладення насаджень у поточному році. Проаналізувавши Наказ Мінагрополітики №151 від 20.03.2018 вияснили, що методика карликової підщепи М-9 входить до списку компенсованих [54].

При реалізації проекту передбачається вирішення наступних задач:

- значне зростання прибутку ДП «ДГ «Андріївське» ;
- розвиток нової галузі в господарстві;
- збільшення валового регіонального продукту;
- надходження в бюджет Білгород-Дністровської району податків та інших відрахувань;
- задоволення потреб населення, переробних підприємств – виробників соків, джемів в якісній продукції;
- створення нових робочих місць, що дозволить працівникам отримувати стабільний дохід.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень та існуючої практики щодо організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможності аграрних підприємств дозволяє зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства – це синтез здатності до дієвого застосування стратегічного потенціалу та спроможність аграрного формування швидко реагувати на зміни вимог споживачів, здібність до адекватних дій на новаторство конкурентів, чого можна здобути лише шляхом виготовлення механізму стратегічного управління.

Принципи управління конкурентоспроможністю відповідно до основ менеджменту та теоретико-методичних засад у сфері конкуренції: єдність, комплексність, системність, безперервність, етапність, гнучкість, оптимальність, конструктивність, ефективність, цілісність, структурованість, пріоритетність.

2. Структуру основних організаційно-економічних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства: 1) вибір конкурентної стратегії підприємства; 2) досягнення синергетичного ефекту в системі управління КСП; 3) реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією; 4) комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, що випускається; 5) системний підхід до диверсифікації та планування виробництва; 6) реорганізація системи внутрішнього фірмового обліку й аналізу; 7) удосконалення внутрішнього фірмового фінансового менеджменту; 8) інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління.

3. Система факторів конкурентоспроможності аграрного підприємства: потенціал сільськогосподарського виробництва; стійка стратегія, оптимальна структура та суперництво; попит на продукцію підприємства; споріднені та супутні галузі; конкурентоспроможність продукції; політика держави.

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

складається з чотирьох груп: матричні, графічні, індексні та аналітичні. В кваліфікаційній роботі пропонується використання одного методу з кожної групи: SWOT-аналіз з матричної групи; графіки порівнянь з графічної групи; метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції з індексної групи та метод рангів з аналітичної групи методів оцінки конкурентоспроможності.

4. В ДП «ДГ «Андріївське» склалася організаційна структура управління підприємства за типом управлінських зв'язків лінійно-функціональна, за кількістю рівнів управління – дворівнева, за принципом організації виробництва – бригадна.

Аналіз ключових засади виробничого потенціалу свідчить про незмінність площі земельних угідь протягом періоду, що досліджується. Це пов'язано з тим, що підприємство є державним.

Капіталоозброєність зросла на 33,64%, що є позитивним, при зростаючій кількості працівників вартість основних засобів на 1 працівника зросла. Капіталозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилась на 22,85%. Зростання чисельності працівників пояснюється збільшенням площі виноградників, що є трудомісткою справою.

Вартість активів господарства в цілому зросла на 15,82%. Отже, ДП «ДГ «Андріївське» досить добре забезпечене основними ресурсами, що дає йому можливість здійснювати ефективну господарську діяльність.

Аналіз технічного стану досліджуваного підприємства свідчить, що зношуваність основних виробничих засобів поступово скорочується, зростають коефіцієнти придатності в динаміці і відповідно зменшуються коефіцієнти зносу.

5. Дослідження ефективності виробничої діяльності господарства виявило загальну тенденцію зміни розміру витрат, що є незадовільною, значне зростання в грошовій формі характерне для матеріальних витрат на 5 млн. грн. у рослинництві, а у тваринництві навпаки відбулося зниження витрат на 224 тис. грн. Витрати в рослинництві зросли за рахунок зростання вартості палива і насіння.

Підприємство має зерно-технічний виробничий напрямок.

Аналіз ефективності адміністративних витрат та витрат на збут є важливою складовою управління конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Цей аналіз дозволяє підприємству оптимізувати свої ресурси, підвищити рентабельність та забезпечити стійкий розвиток.

6. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволила зробити висновок, що коефіцієнт ділової активності ДП «ДГ «Андріївське» з кожним роком зростає. Його значення у 2022 році - 2,213 свідчить, що активи підприємства обернулися приблизно 2,2 рази протягом звітного періоду. Це означає, що підприємство генерує 2,213 одиниці виручки на кожен одиницю своїх активів за рік. Це значення свідчить про відносно високу ефективність використання активів.

Отже, підприємство здатне забезпечити оборот своїх активів більше двох разів на рік, що є показником гарної ділової активності. Зростання коефіцієнта свідчить про покращення ефективності управління активами, тоді як його зниження може вказувати на проблеми в управлінні ресурсами.

7. Обґрунтовано стратегічні орієнтири господарської діяльності. Розроблено «дерево-цілей», що відповідає основній місії ДП «Зайняти конкурентну позицію на ринку сільськогосподарської продукції».

Використали стратегічну карту для відображення взаємозв'язків і залежності між окремими цілями, що пояснює взаємний ефект, який виникає у процесі досягнення цілей, формуємо керівникові господарства розуміння залежностей і значення окремих цілей та сприяння єдиному розумінню стратегії.

Розроблена нами стратегічна карта для ДП «ДГ «Андріївське» є ключовим механізмом збалансованої системи показників, яка демонструє, як підприємство створює вартість (цінність) і як це забезпечує стійке зростання прибутку.

8. Розвиток будь-якої виробничої системи в істотній мірі залежить від

науково аргументованої організаційної структури управління. Будуємо раціональну структуру управління, для якої пропонуємо ввести посаду комерційного директора (спостерігається перевантаження голови господарства). Рекомендуємо поступовий перехід від традиційної відрядної системи оплати до багатофакторної чи системи Мерики. Застосування моральних стимулів в таких формах, як усна й письмова подяка, нагородження, присвоєння відмінних звань.

9. Розроблено маркетингову стратегію мета якої полягає у доцільності вкладення коштів у створення на перспективу інтенсивного яблуневого саду на 50 га на інноваційній основі з використанням краплинного зрошення, що дасть можливість збільшити прибуток господарства, обсяги виробництва яблук в регіоні й задовольнити потреби ринку Одеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Вісник Економіка АПК*. 2010 р. № 6. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2010/5.pdf (дата звернення 5.05.2024)
2. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посібник. Київ, 2005. 301 с.;
3. Біляр А.І. Стратегічні карти як інструмент реалізації стратегії *Вісник Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2010 Вип. 7 (25). Ч. 1.С.83-91;
4. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: монографія. Донецьк, 2010. 244 с.
5. Головачко В. М., Максименко Д. В., Перевузняк Т. М. Тенденції зростання заробітної плати. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія «Економічні науки»*, 2017.№ 6. С. 7-13.
6. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 №436-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/para0313> (Дата звернення 15.03.2024);
7. Григор'єва О.В. Застосування сучасних систем оплати праці на підприємствах України/ за ред. Шуткіна І.С. Збірн.наук. праць Глобальні та національні проблеми економіки Випуск 5. 2015 с. 764-767.
8. Гринько Т. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Держава та регіони*. 2004. №2. 53 с.
9. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально- трудові відносини : підручник. Київ, 2011. 390 с.
10. Дементьєва А. Конкурентоспроможність міжнародних компаній *Вісник Маркетинг*. 2013. №3. 67с.
11. Державна служба статистики . URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 1.02-13.05.2024);

12. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч.посіб./ за ред. В.Л. Дикань, В. О. Зубенко, О.В. Маковоз, І. В. Токмакова, О.В.Шраменко «Центр учбової літератури» Київ, 2013. 272 с.
13. Діденко Є.О Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23-29.
14. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850> (дата звернення 15.03.2024);
15. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ, 2006. 160 с.
16. Євсєвська Л. В., Громова А. С. Стратегічні орієнтири діяльності підприємства в інтеграційних умовах *Вісник Економіка і менеджмент Запорізька державна інженерна академія (Україна)*. URL: <http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/evseevska.htm> (дата звернення 20.03.2024);
17. Інформаційний портал Мінфін URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
18. Кафлевська С. Г Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції. *Збірн. наук. пр. ВНАУ Серія: Економічні науки*, 2012 №4 (70) Том 2. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/831.pdf> (дата звернення 22.04.2024);
19. Кваско А. В., Передерієнко Н.І. Аналіз фінансово-економічної діяльності поліграфічних підприємств: Підручник / за ред. А.В. Кваско, Н.І. Передерієнко. КПП ім. І. Сікорського. Київ, 2017. 381 с.
20. Кириченко О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення 26.03.2024)
21. Кириченко О. М. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2009. №1. С. 62-66
22. Кирчата І. М. Розвиток конкурентного потенціалу як основа

забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3(1). С. 21-27.

23. Кирчата І.М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі [Текст] : монографія, Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. Харків, 2009. 160 с.

24. Кирчата І.М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.00.04; Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. Харків, 2007. 214 с.

25. Кирчата І.М. Теоретичні засади конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015 Вип. 7. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/79.pdf> (дата звернення 08.04.2024);

26. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / за ред. С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко. Вид. 2-ге, без змін. КНЕУ. Київ, 2009. 520 с.;

27. Колишкіна Н. І. Обґрунтування стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах. *Збірн.наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету* , 2013. №2 (5). С. 170-176.

28. Конкурентоспроможність підприємства. Стисла версія навчально-методичного посібника курс Хмельницький національний університет. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1311&T=07&lng=1&st=0 (дата звернення 20.03.2024).

29. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23 (дата звернення 16.03.2024);

30. Коритцев Г. І. Поняття і значення заохочень в трудовому праві. *Європейські перспективи*, 2012. № 3(3). С. 114-119.

31. Корнієнко І. Г. Трудовий потенціал: економічна сутність та його оцінка. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 2013. Вип. 2. С. 30-35.
32. Кривешко О. В., Сідун П. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів Львівський національний університет імені Івана Франка. 2011. 9 с.
33. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств *Вісник Агросвіт*. 2016. №7. С. 44-50.
34. Крючкова Ж.В Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій *Вісник Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2016/11.pdf (дата звернення 26.03.2024);
35. Кушнірук В.С. Бізнес-проекування інтенсивних плодових насаджень як важлива складова підвищення конкурентоспроможності садівництва. *Вісник Миколаївського державного аграрного університету*. URL:http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/844/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%E2%84%962%20%D0%9A%D1%83%D1%88%D0%BD%D0%B8%D1%80%D1%83%D0%BA%20%D0%92.%D0%A1.pdf (дата звернення 04.05.2024);
36. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155-163.
37. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів, 2022. 220 с.
38. Малярець Л. М., Штереверя А. В. М Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. Вид. ХНЕУ. Харків, 2008. 188 с.
39. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання

стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*, 2012. Вип. 9(1.1). С.201-210.

40. Масляєва О. О. Використання SWOT-аналізу як інструменту для вибору конкурентної стратегії на прикладі ТОВ «Синельниківський молочний завод». *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2016. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_15 (дата звернення 22.04.2024);

41. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії, «конкурентоспроможність» дефініція та систематизація. *Ефективна економіка*. 2011. №10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_20 (дата звернення 15.03.2024).

42. Нестерчук Ю.О., Тупчий О.С. Економічне обґрунтування інноваційно-інтенсивних систем ведення садівництва. *Збірн. наукових праць Уманського національного університету садівництва: УНУС*, 2015. Вип. 87. Ч. 2 : Економіка. С. 96-106.;

43. Нестерчук Ю.О., Бутко Н.В. Ресурсний потенціал підприємств продуктивних підкомплексів АПК: монографія. Черкаси, 2013. 216 с.

44. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Вид. 2-ге, без змін. КНЕУ. Київ, 2009. 269 с.;

45. Основи менеджменту: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв: МНАУ, 2022. 162 с.

46. Остапенко Р. М. Проблеми стратегічного планування аграрних підприємств. *Збірн. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 2013. № 2(2). С. 166-171.

47. Павлова В. А Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. №2 (17). С. 168-176.

48. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління,

оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.

49. Панасюк В.М. Витрати виробництва: управлінський аспект: Монографія: Наукове видання. Тернопіль: Астон, 2005. 288 с.

50. Пинда О. Методологічні аспекти дослідження конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер : Економіка АПК*. 2013. № 20 (1). С. 89-93.

51. Портер М. Е. Стратегія конкуренції; пер. с англ. А. Олійник, Р. Скільсткий. Київ, 1998. 286 с.

52. Посадова інструкція комерційного директора. URL: https://jobs.ua/rus/job_description/view/523 (дата звернення 2.05.2024);

53. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 11 травня 2000 року N 1707-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення 18.05.2024) ;

54. Про затвердження нормативів, у межах яких проводиться компенсація у виноградарстві, садівництві і хмелярстві, форм звітності та переліку обладнання, механізмів і техніки: Наказ Міністерство аграрної політики та продовольства України від 28.03.2018 № 373/31825. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0373-18/para9> (дата звернення 05.05.2024);

55. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14/sp:info-> (дата звернення 09.04.2024);

56. Рибак О. В. Конкуренція і конкурентоспроможність : економічна суть та фактори підвищення. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Сер. Економіка*. 2009. Вип. 7. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_7/09rovaif.pdf (дата звернення 10.03.2024);

57. Савченко В.Д. Організація сільськогосподарських підприємств. Наук. видання ХНАУ ім. В.В. Докучаєва Харків, 2002. 330с.
58. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. *Економічна думка*. Тернопіль, 2006. 390 с.
59. Сватюк О. Р., Хабко М.Р. Конкурентоздатність підприємства: поняття, взаємозв'язок, конкурентні переваги. *Інноваційна економіка*. 2014. № 5. С. 82-86.
60. Сільське господарство України Статистичний збірник за 2022 р.. URL:
http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_sg2017_pdf.pdf
(дата звернення 18.04.2024)
61. Сітковська А. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2013. № 5. URL:
http://www.agrosvit.info/pdf/5_2013/3.pdf (дата звернення 25.04.2024) ;
62. Склад витрат, що включаються до собівартості *Податки та бухгалтерський облік*. 2016 № 32. URL:
<https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/april/issue-32/article-17158.html> (дата звернення 21.04.2024);
63. Скрипник Н.Є Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід. *Вісник Дніпропетровський національний університет ім. Олеся Гончара Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки тези IV Міжнародної науково-практичної конференції* 24.11.2016. URL:
<http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/5942> (дата звернення 8.05.2024);
64. Стахів О.А., Адамчук Т.Л. Фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 12. 2017. С. 360-365.
65. Страшинський В.І. Теоретико-методологічні підходи до визначення понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства» *Національний педагогічний університет імені М. П.*

Драгоманова. *Вісник Стратегія розвитку України*. 2015. №2. URL: [sru_2015_2_32.pdf](#) (дата звернення 02.04.2024) ;

66. Ступішина О.О Гончаренко В.І Моральне стимулювання як засіб підвищення мотивації персоналу на прикладі СП «Горлівська автобаза» ДП «Артемвугілля» *«Донецький національний технічний університет»*. URL: http://www.nauka.com/7_NMIW_2009/Economics/42415.doc.htm (Дата звернення 11.03.2024).

67. Тарнавська К. П. Біологічні особливості і господарська цінність українських клонів яблуні (*Malus domestica* Borkh.) сорту Джонаголд в умовах Західного Лісостепу України: автореф. дис. канд. с.-г. наук: 06.01.07 / Тарнавська Катерина Петрівна; Нац. акад. аграр. наук України, Ін-т садівництва. Київ, 2024. 20 с.

68. Толпежніков Р., Пастощук О. Стратегічна карта підприємства як основа підвищення вартості підприємства *Економічний аналіз*, 2013 рік. Вип. 12. Ч. 4.с. 84-88;

69. Топалов С.А., Зубова Г.В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Вісник Запорізької державної інженерної академії*. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_111.pdf (дата звернення 11.04.2024).

70. Устенко А. О. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства / А. О. Устенко, І. В. Перезовова, О. Я. Малинка, Г. І. Писків *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*, 2016. №1. С. 62-71.

71. Ушкаренко Ю. В., Соловійов А. І. Особливості організаційних структур управління в сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах південного регіону України / за ред. Ю. В. Ушкаренко,. URL: <https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/%D0%86%D0%86%D0%86-%D0%9C%D0%86%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0->

%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD
%D1%86%D1%96%D1%8F-20-
%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F-
%C2%AB%D0%A4%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9D%D0%A1%D0%9E%
D0%92%D0%95-
%D0%A0%D0%95%D0%93%D0%A3%D0%9B%D0%AE%D0%92%D0%90%
D0%9D%D0%9D%D0%AF-
%D0%97%D0%A0%D0%A3%D0%A8%D0%95%D0%9D%D0%AC-%D0%92-
%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A6%
D0%86-
%D0%A3%D0%9A%D0%A0%D0%90%D0%87%D0%9D%D0%98%C2%BB-
2024-%D1%80.pdf (дата звернення 3.05.2024);

72. Федірець О.В., Притула А.В., Павлик Р.С. Збалансована система показників як елемент формування та реалізації стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2018. № 21. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1037>(дата звернення 30.03.2024);

73. Шахно, А. Ю. Вплив процесів глобалізації на розвиток людського капіталу та стан національного ринку праці. *Економічний аналіз: зб. наук. Праць Тернопільський національний економічний університет*. Тернопіль, 2016. Том 25. № 1. С. 75-82.

74. Шевчук А. М., Ігнатушина А. В. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання *Вісник Запорізька державна інженерна академія*. 2011. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_1_068.pdf (дата звернення 21.04.2024).

75. Шершньова З. Е., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посіб. КНЕУ. Київ, 1999. 384 с.

76. Шестопаль О.М. Теоретико-методологічні основи (нова

парадигма) та складові Національної програми поступу промислового садівництва України: макрогалузевий аспект / за ред. О.М. Шестопаль, П.В. Кондратенко, Л.О. Барабаш. Київ: ННЦ ІАЕ, 2008. 140 с.

77. Шестопаль О.М., Рулева О.М., Кондратенко П.В. Економіка та організація промислового садівництва України / за ред. д-ра економічних наук О.М. Шестопаля. Київ: ННЦ ІАЕ, 2010. 334 с.

78. Штик Ю. В. Організація оплати праці на підприємстві в сучасних умовах економічного розвитку України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. №1. С. 256–259;

79. Шульгіна Л. М. Управління конкурентними перевагами суб'єктів господарювання в Україні *Наукові конференції України, VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2015. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1476> (дата звернення 17.03.2024)

80. Янков О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Атлант. Одеса, 2013. 470 с.

81. Янковський О. Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. проф. О.Г. Янкового. Атлант. Одеса, 2017. 514 с.

82. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018 Вип 20. Ч 3. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf (дата звернення 24.04.2024) .

83. Robert S. Kaplan and David P. Norton. The Balanced Scorecard. *Harvard business review*. January-February 1992. 71-80 p.

84. URL: <https://cash-flow.com.ua/opis-yabluni-golden-delishes-vidguki-i-pravila-doglyadu-za-sortom/> (дата звернення 24.04.2024)

85. URL: <https://agrosyla.com.ua/product/yablunia-holden-delishes/> (дата звернення 24.04.2024).