

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

БЕССМЕРТНИЙ Андрій Вікторович

УДК 339. 137.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СВК «РУЖИНСЬКИЙ»**

Спеціальність 073 – Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Кандидат економічних наук, доцент
Місевич Микола Анатолійович

Житомир - 2024

АНОТАЦІЯ

Бессмертний А.В. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю СВК «Ружинський». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та узагальненню теоретико-методичних і науково-практичних аспектів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємства, розв'язанню наукового завдання, що виявляється в підвищенні рівня конкурентоспроможності СВК «Ружинський». Вирішення даної проблеми разом з оптимізацією бази матеріально-технічного забезпечення виробництва досліджуваного підприємства та оптимізацією можливого розвитку сільськогосподарських підприємств Житомирської області, дасть можливість оновити матеріально-ресурсне забезпечення виробництва СВК «Ружинський», створити умови для розвитку дієвого конкурентного середовища та значно підвищити його ефективність.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність продукції, сільськогосподарське підприємство, оптимізаційне проектування, моделювання матеріально-технічного забезпечення.

SUMMARY

Bessmertnyy A.V. Improvement of the system's competitiveness management of APC «Ruzhynsky». - Manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 «Management» - Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2024.

The qualification work is devoted to the research and generalization of theoretical-methodological and scientific-practical aspects of competitiveness of agricultural enterprises, the solution of the scientific problem, which is manifested in increasing the level of competitiveness of APC «Ruzhynsky». The solution of this problem together with optimization of the base of material and technical support of production of the studied enterprise and optimization of possible development of agricultural enterprises of Zhytomyr region, will allow to update material and resource support of production of APC «Ruzhynsky», to create conditions for development of an effective competitive environment and to significantly increase its efficiency.

Key words: competitiveness, competitiveness of products, agricultural enterprise, optimization design, logistics modeling.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1. 1. Сутність конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.....	7
1.2. Потенційна та поточна конкурентоспроможність підприємств.....	8
1.3. Специфічні риси конкурентного середовища підприємств аграрного сектора економіки	11
Висновки до розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВК «РУЖИНСЬКИЙ» В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2. 2. Аналіз управління ресурсним потенціалом підприємства	17
2. 3. Сучасний стан конкурентоспроможності СВК «Ружинський»	21
Висновки до розділу 2.....	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СВК «РУЖИНСЬКИЙ».....	26
3.1. Дослідження конкурентного потенціалу підприємства та визначення напрямів формування конкурентних переваг	26
3. 2. Удосконалення управління ресурсним потенціалом як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства	28
Висновки до розділу 3.....	30

ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Існуючі тенденції розвитку аграрних формувань в умовах сучасних ринкових відносин потребують глибоких досліджень проблем конкуренції та конкурентоспроможності в аграрній сфері. Конкуренція виступає ключовим чинником ефективного функціонування ринкової економіки та інструментом забезпечення її рівноваги й гармонійного розвитку. Конкурентні відносини в сукупності з обґрунтованим державним регулюванням можуть стимулювати зростання ефективності аграрного виробництва, збільшити частку сільськогосподарських підприємств у розподілі прибутків відносно переробної галузі та торгівлі.

Аналіз останніх досліджень. Наукові основи конкурентоспроможності, в тому числі конкурентоспроможності підприємств, були закладені такими вітчизняними і зарубіжними авторами як Баєва О. В., Бардась А.В., Березіна Л. М., Виноградня В.М., Гірняк О. М., Дащенко Н.М., Дмитрієв І. А., Євтушенко Н.О., Кузьмін О. Є., Мескон М., Майкл А., Олешко А.А., Пілецька С. Т., Поясник Г.В., Прокопенко В. Ю., Слюсаренко О.Ю., Стрижак Д. С., Христенко Г.М. та ін.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю СВК «Ружинський» та розробка механізму їх реалізації.

Реалізація поставленої мети зумовило вирішення певних завдань:

- визначити теоретичні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства та фактори, що впливають на неї;

- оцінити рівень конкурентоспроможності об'єкту дослідження шляхом аналізу його ресурсного потенціалу та ефективності виробництва основних видів продукції;

- виділити основні напрями підвищення конкурентоспроможності СВК «Ружинський» шляхом розробки інноваційно-інвестиційної моделі реконструкції підприємства;

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес підвищення конкурентоспроможності СВК «Ружинський» в сучасних умовах господарювання. *Предметом* кваліфікаційної роботи є дослідження механізму конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з теорії та практики забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Кваліфікаційна робота базується на *діалектичному методі пізнання* з використанням *системного підходу* до вивчення теоретичних і практичних положень щодо конкурентоспроможності в цілому, та по складових зокрема. Дослідження сучасного рівня конкурентоспроможності СВК «Ружинський» проводилось, використовуючи *статистико-економічний метод*, зокрема прийомів *порівняння, графічного* та ін. За допомогою *методу порівнянь* здійснено порівняльний аналіз впливу конкурентів СВК «Ружинський», їхніх конкурентних переваг в регіоні дослідження.

Інформаційну базу наукової роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з досліджуваної проблематики, офіційні матеріали обласного управління статистики, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі *Internet*.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено сучасний стан

конкурентоспроможності СВК «Ружинський». До найважливіших результатів дослідження, що характеризують наукову новизну, належать такі:

уточнено:

– економічний зміст категорії «конкурентоспроможність підприємства», яке в ієрархії конкурентоспроможності вважається ключовим, оскільки саме підприємства виробляють конкурентоспроможну продукцію, а конкурентоспроможна економіка та країна функціонують завдяки конкурентоздатним господарським суб'єктам;

дістало подальший розвиток:

- основні напрями забезпечення і підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на прикладі СВК «Ружинський», здійснюючи поетапне покращення ресурсного потенціалу підприємства та його продукції, враховуючи фактори конкурентного середовища;

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності сільськогосподарських підприємств, при прогнозуванні та розробці планів соціально-економічного розвитку на районному й обласному рівнях управління, а також при вивченні економічних дисциплін студентами вищих навчальних закладів.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Публікації. Місевич М., Бессмертний А., Грибушин Б., Кучер О. Особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств України (на прикладі ТОВ «Нова пошта»). Агросвіт. 2024. № 14. С. 69-75. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.14.69

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота викладена на 37 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три

розділи, висновки, список використаних джерел (42 найменування), додатки до кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ

ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Процес перебудови структури різних суб'єктів господарювання, що виробляють конкурентоспроможну продукцію – це удосконалення ринкових відносин, а процес формування конкурентоспроможних аграрних структур передбачає створення нормальних стартових умов для їх розвитку. Поняття конкурентоспроможності трактується по-різному як вітчизняними, так і закордонними економістами. Так, більшість економістів під конкурентоспроможністю розуміють:

-властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [3, с. 17];

-властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами й конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [9, с. 6-7];

-спроможність випереджати інших, використовуючи свої переваги у досягненні поставлених цілей [18, с. 14-15].

Семенчук Т. В. вважає, що необхідно розглядати конкурентоспроможність підприємства через порівняння його конкурентних переваг високого й низького порядку з аналогічними перевагами інших фірм на ринку [33, с. 302-303]. Шпильова В.О. та Кравчик Ю.В. трактують

конкурентоспроможність підприємства як „... рівень його компетенції стосовно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить виявлення в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо” [42, с. 26]. В ієрархії об’єктів конкурентоспроможності вищим рівнем є конкурентоспроможність галузі, яка формується з конкурентоспроможностей підприємств, що її складають і “... залежить від спроможності конкретних виробників випускати конкурентоспроможні товари ” [7, с. 25-26].

Проаналізувавши праці вітчизняних та закордонних економістів щодо вирішення питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств, простежується недостатній системний підхід до вивчення даної проблеми для сільськогосподарських підприємств, який враховував би особливості аграрної сфери.

1. 2. Потенційна та поточна конкурентоспроможність підприємств

Конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності використовувати потенційні можливості з метою виробництва конкурентоспроможної продукції для досягнення конкурентних переваг. Тому, саме здатність підприємств використовувати наявний потенціал для виробництва продукції повинно слугувати основним критерієм для оцінки рівня їх конкурентоспроможності. Оскільки, в економічній літературі недостатньо уваги приділено вивченню питань використання потенційних можливостей сільськогосподарських підприємств для забезпечення їх конкуренто-спроможності в довгостроковому періоді, нами пропонується використовувати поняття «потенційна (ресурсна) конкурентоспроможність», яке буде визначати, наскільки одне підприємство буде мати більше

конкументних переваг за рахунок використання наявного ресурсного потенціалу в порівнянні з іншими. Отже, враховуючи особливості аграрної сфери, конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства необхідно поділяти на потенційну (ресурсну) і поточну конкурентоспроможність (продукції). В економічній літературі відсутнє визначення потенційної (ресурсної) конкурентоспроможності підприємства, а його фактори безпосередньо пов'язують із конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства [22, с. 48-49; 30, с. 38-39]. На нашу думку, потенційна (ресурсна) конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства – це економічна категорія, яка характеризується можливістю підприємства за рахунок ефективного використання земельних, трудових, матеріально-технічних, управлінських, інформаційних, інтелектуальних та фінансових ресурсів забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції та її реалізацію на ринку.

Внутрішнім проявом конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є забезпеченість їх необхідними виробничими ресурсами (ресурсний потенціал). Більшість економістів-аграріїв до складу виробничого ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств включають земельні, трудові і матеріально-технічні ресурси. Так, Стрижак Д. С. зазначає: „Основними факторами сільськогосподарського виробництва є жива праця, земля та уречевлена в основних і оборотних засобах праця” [39, с. 52-53]. Аналогічної думки дотримуються й інші науковці, зокрема, Глухова С.В., Кильницька Є. В., які вказують, що використовувані в процесі виробництва продукції сільськогосподарські угіддя, основні виробничі фонди, матеріальні оборотні засоби та трудові ресурси складають ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств [13, 83-84]. Система формування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств представлена на рисунку 1. 1.

Зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства під час їхньої діяльності на різноманітних ринках виступає конкурентоспроможність

продукції. Конкурентоспроможність товару (продукції) – це багатоаспектне поняття, яке означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, а й за комерційними та іншими умовами його реалізації (ціна, терміни постачання, канали збуту, сервіс, реклама та ін.) [5, с. 40-41].



Рис. 1. 1. Формування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств

Джерело: [21, с. 26-27]

Товар є конкурентоспроможним, якщо він володіє певними характеристиками, які враховуються споживачами під час прийняття рішення про придбання товару. Витрати, які внаслідок недостатньо глибокого аналізу попиту споживачів спрямовуються на забезпечення якостей товару, що не мають значення для споживачів, знижують його конкурентоспроможність через необхідність включення їх до ціни [8, с. 55-56].

Таким чином, на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств впливають потенційна (ресурсна) та поточна конкурентоспроможності (продукції). Проте, не менш важливою та необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності виробничих

структур є створення ефективного конкурентного середовища функціонування даних підприємств.

1.3. Специфічні риси конкурентного середовища підприємств аграрного сектора економіки

Ринкове середовище сільськогосподарських товаровиробників характеризується наявністю конкурентних відносин. Конкуренція виступає основною економічною категорією, що визначає ринкові умови господарювання та необхідність їх розвитку. Як свідчать загальні та спеціальні енциклопедичні словники і довідники, зміст категорії "конкуренція" (від лат "concurso") – стикаюсь, суперничаю [2, 17]. Деякі визначення поняття «конкуренція» наведені в таблиці 1. 1.

Таблиця 1.1

Деякі визначення поняття “конкуренція ” та їх методологічне значення

Формулювання визначення	Джерело
Конкуренція – це 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	Закон України "Про захист економічної конкуренції " ст.1
Конкуренція – суперництво на якому-небудь терні між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети	Бондар Ю.А. [6, с. 162]
Конкуренція – це суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку	Вороніна А.В. [11, с. 94-95]
Конкуренція – це суперництво між людьми, фірмами, організаціями, територіями, зацікавленими в досягненні однієї й тієї цілі	Голда Н. [14, с. 604]
Конкуренція – процес управління своїми конкурентними перевагами для одержання перемог чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задовольняння потреб у рамках законодавства або у природних умовах	Назарчук Т.В. [27, с. 114-115]
Конкуренція – це суперництво підприємств на ринку, яке спрямоване на оволодіння увагою потенційних споживачів	Прокопенко В.Ю. [33, с. 151-152]

Конкуренція – економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах.

Сілова Я.В.
[36, с. 30]

Джерело: [6,11, 14,27, 33,36]

Роль конкуренції для сільськогосподарських підприємств виявляється в ряді функцій, серед яких особливо виділяються: рівновага, спілкування, оптимізація, стимулювання, формування ринкової ціни (рис. 1. 2).

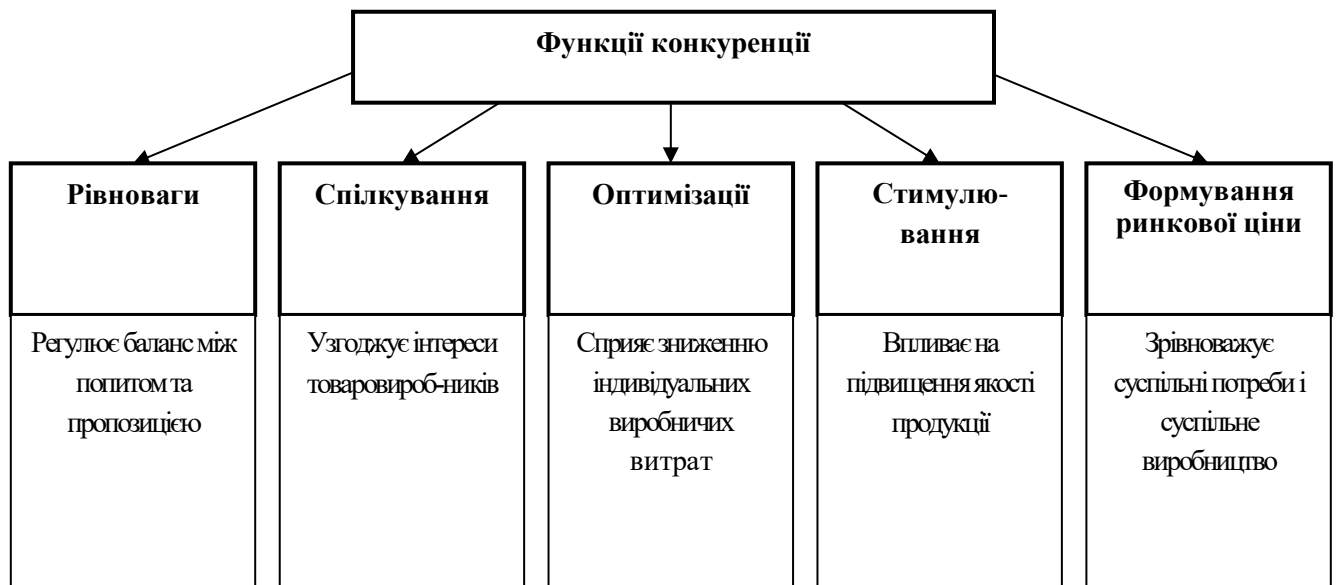


Рис. 1.2. Функції конкуренції на ринку

Джерело: [37, с. 115]

Конкурентне середовище сільськогосподарських підприємств складається з наступних елементів:

1. Конкурентне середовище на ринку основних засобів і виробничих ресурсів. В даному середовищі підприємства конкурують за найкращі умови придбання, оренди та інших шляхів можливого надходження ресурсів виробництва: земельних ресурсів, паливно-мастильних матеріалів, посівного матеріалу, сільськогосподарських тварин і техніки, обладнання для зберігання і переробки сільськогосподарської продукції і т. д. [41].

2. Конкурентне середовище на ринку готової продукції і послуг. Конкурентне середовище на даному ринку відрізняється тим, що сільськогосподарські підприємства суперничають між собою за вибір каналів збуту, постачальників, кращі умови продажу продукції і надання послуг. Це дає можливість захоплювати їм нові ринки збуту та орієнтуватись на нові сегменти з новою продукцією [38, с. 65].

3. Конкурентне середовище на ринку праці. Конкурентне середовище на даному ринку передбачає, що підприємства ведуть боротьбу між собою за залучення кваліфікованих спеціалістів за рахунок гарантування високої заробітної плати та створення сприятливих умов праці [20, с. 33-34].

4. Конкурентне середовище на ринку інформаційних послуг. Дане середовище дає змогу сільськогосподарським підприємствам конкурувати за вчасне отримання оперативної цінової ситуації, інновації в аграрній сфері, зміни в аграрному законодавстві тощо [40, с. 44-45].

5. Конкурентне середовище на ринку фінансово-кредитних ресурсів. Середовище на даному ринку сприяє веденню справедливої конкурентної боротьби між сільськогосподарськими товаровиробниками за кращі умови отримання коротко- і довгострокових кредитів [4, с. 193-194].

Від стану та динаміки конкурентного середовища на ринках ресурсів та сільськогосподарської продукції залежить ефект суперництва між сільськогосподарськими підприємствами, який сприяє оптимальному розподілу ресурсів і найповнішому задоволенню різноманітних потреб споживачів. Проте, для забезпечення конкурентоспроможності даних підприємств особливого значення набувають методичні підходи для її розрахунку.

Висновки до розділу 1

1. Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача.

2. Ринкові процеси і формування конкурентного середовища тісно взаємозалежні й взаємообумовлені. Їхній взаємозв'язок виражається в системі забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств як суб'єктів ринкових відносин. Ринкові умови господарювання передбачають для агроформувань самостійну організацію збуту своєї продукції й забезпечення виробництва необхідними ресурсами, удосконалення технології виробництва, використання новітніх винаходів і відкриттів, впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва тощо.

3. Конкурентні переваги формують конкурентоспроможність підприємства. Конкурентні переваги є результатом вдалого виробничого процесу, низької собівартості продукції, впровадження досягнень НТП, якості продукції, високої кваліфікації працівників, швидкого реагування на потреби ринку, що забезпечує першість підприємства на ринку продукції та отримання прибутку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВК «РУЖИНСЬКИЙ» В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

СВК «Ружинський» займається виробництвом сільськогосподарської продукції (продукції рослинництва і тваринництва), яку реалізує як в Україні, так і поза її межами. Напрямок господарства – зерновий з молочно-м'ясним скотарством. Організаційна структура підприємства складається з однієї машинно-тракторної бригади, трьох ферм (свиноферми і ферм по утриманню ВРХ) і декількох виробничих підрозділів (підрозділ управління підприємством, підрозділ по виробництву продукції рослинництва, підрозділ по виробництву продукції тваринництва).

Склад і структура товарної продукції в СВК «Ружинський» в 2021-2023 рр. наведена в таблиці додатку А. Дані таблиці свідчать, що основну частину грошових надходжень підприємство отримує від виробництва продукції тваринництва, яке приносить значне надходження коштів і складає в середньому за три роки 72,8 %.

Розглянемо економічну ефективність виробництва продукції рослинництва (таблиця 2.1) та тваринництва (таблиця 2.2) СВК «Ружинський». У 2023 році порівняно до 2021 року в розрахунку на 1 га

сільськогосподарських угідь отримано прибутку на 142, 3 грн більше, а на 1 середньорічного працівника рослинництва – на 11018,6 грн більше. За період 2021-2023 рр. значно зріс рівень урожайності зернових та зернобобових – на 2, 1 ц/га, а також сої – на 5, 2 ц/га. Рівень рентабельності галузі рослинництва зменшився на 2, 6 %, що свідчить про незначне зниження рівня товарності рослинницької галузі.

Таблиця 2. 1

**Економічна ефективність виробництва продукції рослинництва в СВК
«Ружинський» в 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +/-
Урожайність, ц/га:				
- зернові та зернобобові	32, 4	32, 9	34, 5	2, 1
- соняшник	15,7	20,7	15,8	0,1
- соя	12, 6	21, 4	17, 8	5, 2
- ріпак озимий	9, 2	19, 2	-	-
- цукрові буряки	150, 3	187, 2	-	-
Виробнича собівартість 1ц, грн:				
- зернові та зернобобові	93,2	87,6	118,3	25,1
- соняшник	156, 7	142, 1	211, 5	54, 8
- соя	208,5	179,3	186,6	-21,9
- ріпак озимий	2282,6	333,3	-	-
- цукрові буряки	38,5	35,8	-	-
Отримано прибутку (+), збитку (-) від реалізації продукції рослинництва, всього тис грн	604	803, 1	1050, 5	446, 5
в тому числі з розрахунку на:				
- 1 га сільськогосподарських угідь, грн	192,4	255,8	334,7	142,3
- 1 середньорічного працівника рослинництва, грн	6786, 5	10429, 9	17805, 1	11018, 6
Рівень рентабельності галузі, %	25,4	31,9	22,8	-2,6

Джерело: розраховано на основі даних річних звітів СВК «Ружинський»

У 2023 році порівняно з 2021 роком середньорічний надій молока на 1 корову збільшився на 861,0 кг, або на 15, 8 %; приросту на 1 гол. ВРХ було отримано більше на 90 кг, а на 1 гол. свиней – більше на 110 кг. Показник

рівня рентабельності галузі зріс на 1,8 %, тобто не зважаючи на погіршення становища у рослинництві, загальна ефективність господарської діяльності за досліджуваний період стала кращою, тому підприємство залишається прибутковим.

Таблиця 2. 2

**Економічна ефективність виробництва продукції тваринництва в СВК
«Ружинський» в 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р, (+/-)
Продуктивність тварин: Середньорічний надій молока від 1 корови, кг	5458,0	4938,1	6319,0	861,0
Середньорічний приріст 1 гол. ВРХ на відгодівлі, ц	0,8	0,8	1,7	0,9
Середньорічний приріст 1 гол. свиней на відгодівлі, ц	0,9	0,8	2,0	1,1
Виробнича собівартість 1ц, грн:				
- молока	185, 4	197, 5	202, 8	17, 4
- м'яса ВРХ	1496, 1	1586, 1	1332, 8	-163, 3
- м'яса свиней	1231, 6	1451, 8	1384, 4	152, 8
Отримано прибутку (+), збитку (-) від реалізації продукції тваринництва, всього тис грн	487	1046,8	806,9	319,9
в тому числі з розрахунку на:				
- 1 га сільськогосподарських угідь, грн	155, 1	333, 5	257, 0	101, 9
- 1 середньорічного працівника тваринництва, грн	7161,8	14743,7	9961,7	2799,9
Рівень рентабельності галузі, %	5, 3	11, 1	7, 1	1, 8

Джерело: розраховано на основі даних річних звітів СВК «Ружинський»

Економічна ефективність господарської діяльності досліджуваного підприємства наведена в таблиці додатку Б. З вище наведених даних можна зробити висновок, що більш рентабельним все ж є виробництво продукції рослинництва.

2. 2. Аналіз управління ресурсним потенціалом підприємства

Земля виступає основним засобом існування людського суспільства, це найважливіше джерело національного багатства і універсальний фактор будь-якої діяльності людини. Загальна земельна площа, яка була використана в сільському господарстві для виробництва продукції рослинництва та тваринництва в СВК «Ружинський» у 2023 році, є достатньо великою. Види земельних угідь та їх структура наведені в таблиці додатку В. За останні роки загальна земельна площа не зменшилася, а це свідчить про те, що сільськогосподарські землі в СВК «Ружинський» використовуються ефективно та потребують розширення за рахунок нових інвестиційних надходжень.

Проаналізуємо ефективність використання землі в СВК «Ружинський» (таблиця 2. 3). В 2023 році було одержано товарної продукції на 100 га с.-г. угідь на 52 тис грн більше, ніж у 2021 році, а чистого прибутку – більше на 11,2 тис грн.

Таблиця 2. 3

**Ефективність використання земельних ресурсів
СВК «Ружинський» в 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., (+/-) ц
<i>Натуральні:</i>				
Урожайність з 1 га, ц:				
- зернові та зернобобові	32, 4	32, 9	34, 5	2, 1
- соняшник	15,7	20,7	15,8	0,1
- соя	12, 6	21, 4	17, 8	5, 2
- ріпак озимий	9, 2	19, 2	-	-
- цукрові буряки	150, 3	187, 2	-	-
Вироблено на 100 га с.-г. угідь, ц				
- молоко	251,1	229,6	303,3	52,2
- м'ясо ВРХ	16,6	15,3	17,2	0,6
- м'ясо свиней	16,7	12,2	14,6	-2,1
- мед	0, 2	0, 2	0, 3	0, 1
<i>Вартісні:</i>				
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис грн:				
- товарна продукція	126, 5	139, 7	178, 5	52
- чистий прибуток (+) / збиток (-)	12, 4	21, 8	23, 6	11, 2

Джерело: розраховано на основі даних річних звітів СВК «Ружинський»

Аналіз чисельного складу і забезпечення трудовими ресурсами та їх використання мають велике значення для виявлення резервів збільшення виробництва сільськогосподарської продукції. В процесі виробництва тільки жива праця створює нову вартість і являється її джерелами. Розглянемо структуру трудових ресурсів господарства в таблиці 2.4.

Таблиця 2. 4

**Склад і структура трудових ресурсів в СВК «Ружинський»
за 2021-2023 рр.**

Категорія	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	(+/-), чол.	%
Працівники всього	180	100,0	171	100,0	163	100,0	-17	90, 6
у тому числі: - виробничий персонал	157	87, 2	148	86,5	140	85, 9	-17	89,2
управлінський персонал	23	12, 8	23	13,5	23	14, 1	-	100, 0
з них:								
- керівники	1	0, 6	1	0,6	1	0, 6	-	100, 0
- спеціалісти	22	12, 2	22	12,9	22	13, 5	-	100, 0

Джерело: розраховано на основі даних річних звітів СВК «Ружинський»

У 2023 році в порівнянні з 2021 роком чисельність працівників у кооперативі зменшилася на 17 осіб, або на 9,4 %, за рахунок зменшення чисельності виробничого персоналу на 10,8 %; склад управлінського персоналу залишився без змін.

Висновок про рівень технічного забезпечення СВК «Ружинський» можна зробити з даних таблиці 2. 5.

Таблиця 2.5

Рівень технічної забезпеченості СВК «Ружинський»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Кількість на 1 тис. га ріллі, од.: тракторів	2, 5	2, 1	1, 5	60, 0
плугів тракторних	3, 3	3, 4	3, 2	96, 9
культиваторів	3,1	3,0	3,8	122,6
Кількість на 1 тис. га посіву, од.: сівалок зернових	5, 0	5, 1	4, 2	84, 0
зернозбиральних комбайнів	2, 3	2, 2	2, 1	91, 3

Джерело: розраховано на основі даних річних звітів СВК «Ружинський»

Так, кількість тракторів зменшилась на 40 %, плугів тракторних – на 3,1%, культиваторів збільшилась на 22,6 %. Зменшення кількості сівалок зернових на 1000 га посіву пояснюється зменшенням посівних площ під зернові культури.

Виробничий потенціал СВК «Ружинський» представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2. 6

Виробничий потенціал СВК «Ружинський»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Статутний капітал, тис. грн.	7	7	7	0,0	0,0
Власний капітал, тис. грн.	2216	2194	2200	-16,00	99,28
Залучений капітал, тис. грн.	2336	2326	2261	-75,00	96,79
Загальна вартість активів, тис. грн.	4552	4510	4461	-91,00	98,00
Вартість оборотних активів, тис. грн.	1487	1368	1270	-217,00	85,41
Вартість необоротних активів, тис. грн.	3065	3142	3191	126,00	104,11
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8646	9041	8398,5	-247,5	97,14

Джерело: розраховано на основі даних річних звітів СВК «Ружинський»

З даних, наведених в таблиці, можна зробити висновок, що в загальному виробничий потенціал у 2023 р. незначною мірою зменшився, порівняно з 2022 р.

Дані про використання ресурсів досліджуваного підприємства наведено в таблиці 2. 7.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності використання ресурсів СВК «Ружинський»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Матеріальні витрати, тис.грн.	1257	1111	1301	103,50
Трудомісткість господарської діяльності:- по витратам	0,08	0,10	0,09	112,5
- по прибутку	0,18	0,16	0,14	77,78
Продукція на 1 грн. оплати праці	6,94	8,76	9,46	136,31
Фондовіддача:- по прибутку	0,09	0,10	0,13	144,44
- по витратам	0,19	0,16	0,21	110,53

Фондоозброєність	244,23	381,36	434,89	178,07
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,90	0,89	0,90	100
Матеріаловіддача	1,12	1,13	1,11	99,11
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції	2,08	1,61	2,03	97,60

Джерело: розраховано на основі даних річних звітів СВК «Ружинський»

З вище наведених даних можна сказати про те, що матеріальні витрати у 2021 р. складали 1257 тис. грн., а у 2023 р. – 1301 тис. грн., тобто збільшились на 3,5 %. Фондоозброєність у 2023 р. становить 434,89 тис. грн., що на 78,1 % більше, ніж у 2021 р. Матеріаломісткість господарської діяльності протягом трьох досліджуваних років майже не змінювалася і складає 0,90 тис. грн., лише у 2022 р. – 0,89 тис. грн. Показник матеріаловіддачі суттєво не змінився, так як зменшився на 2,4 % у 2023 р., порівняно з 2021 р. Звідси можна зробити висновок, що дане підприємство певною мірою ефективно використовує свої ресурси.

Отже, виходячи з аналізу стану виробничого потенціалу СВК «Ружинський» можна зробити загальний висновок про те, що підприємство забезпечене фінансовими, економічними та трудовими ресурсами, хоча у останніх спостерігається тенденція до зниження, але це не впливає суттєво на результати діяльності підприємства.

2. 3. Сучасний стан конкурентоспроможності СВК «Ружинський»

Кожне аграрне підприємство здійснює свою діяльність не ізольовано, а в певному контакті із зовнішнім середовищем, яке представлене відомими силами, що діють за його межами. Для того, щоб виявити, які саме фактори на рівні держави впливатимуть на сільськогосподарські підприємства, розглянемо PEST-аналіз, який проводиться для аналізу політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища,

котрі можуть впливати на стратегію СВК «Ружинський» Бердичівського району Житомирської області (додаток Г).

Існує інший метод аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища СВК «Ружинський» - SWOT-аналіз, що показує, які сильні сторони є у підприємства, які – слабкі, а також як уникати можливих загроз (додаток Д).

Для характеристики особливостей методології розроблення стратегії самостійних господарських підрозділів використовуватимемо прийнятий у стратегічному управлінні термін – стратегічний господарський центр (СГЦ). Зважаючи на наявну структуру товарної продукції, головним видом діяльності СВК «Ружинський» є виробництво та реалізація продукції тваринницької галузей, що і становитиме структуру СГЦ для СВК «Ружинський». Для оцінки окремих СГЦ використовують як кількісні показники, так і суб'єктивні характеристики (таблиця 2.8).

Таблиця 2. 8

Оцінка привабливості ринку для СГЦ СВК «Ружинський»

Привабливість ринку	Важливість компоненти	Оцінка компоненти за п'ятибальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Зростання ринку та його потенціал	3			3			9	
Якість ринку	3		2				6	
Конкурентна ситуація	3			3			9	
Ситуація в зовнішньому середовищі	1				4		4	
Разом	10						28	2,8

Джерело: власні розрахунки

Сума зважених оцінок всіх факторів привабливості дає довгострокову галузеву привабливість. Ця процедура представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2. 9

Оцінка конкурентоспроможності СГЦ СВК «Ружинський»

Позиція в конкурентній боротьбі	Важливість компоненти	Оцінка компоненти за п'ятибальною шкалою	Результат	Координата
---------------------------------	-----------------------	--	-----------	------------

		1	2	3	4	5		
Відносна позиція на ринку	3	-	-	3	-	-	9	
Відносний потенціал виробництва	2	-	-	3	-	-	6	
Відносний потенціал наукових досліджень	3	-	2	-	-	-	6	
Відносна кваліфікація керівників і працівників	3	-	-	3	-	-	9	
Разом	10	-	-	-	-	-	30	3, 0

Джерело: власні розрахунки

Оцінка конкурентоспроможності СГЦ СВК «Ружинський» проведена за п'ятибальною шкалою. Оцінка привабливості розраховується для кожної галузі, що представлена в портфелі підприємства. Рівень привабливості галузі визначає її позицію в матриці по вертикалі. Відповідно до розрахованих оцінок, перша з яких позначається на осі Х, а друга – на осі Y, позиція СВК «Ружинський» розташується у клітинці матриці GE/McKinsey, що характеризує позицію «зростати або вийти з ринку» (додаток Е). Таким чином, за результатами аналізу матриці «привабливість конкурентоспроможність» можуть бути сформовані такі рекомендації: інвестувати кошти в діяльність підприємства або вийти з ринку.

Проведемо дослідження конкурентного середовища підприємства та побудуємо карту стратегічних груп конкурентів, які існують на ринку у СВК «Ружинський» (таблиця 2.10). За даними карти стратегічних груп конкурентів по Ружинському району (рисунок 2.1) видно, що ФГ «Регіна» займає найбільшу частку ринку (41,5 %) по виробництву та реалізації сільськогосподарської продукції та є лідером у своєму районі.

Таблиця 2. 10

**Оцінка інноваційних можливостей конкурентів СВК «Ружинський»
в 2021-2023 рр.**

Конкурент	Оцінка ціни, балів	Оцінка інноваційних якостей аналогічної продукції, балів	Потужність підприємства (частка ринку), %
-----------	--------------------	--	---

1. ФГ «Регіна»	9	9	41,5
2. СТОВ «Зоря»	9	8	20,7
3. ПП «Ласківське»	7	9	16,6
4. СТОВ «Маяк»	8	7	12,1
5. ТОВ «ім. Шевченка»	6	6	9,1

Джерело: власні розрахунки

На другому місці знаходиться СТОВ «Зоря» з часткою ринку 20,7 %, що в 2 рази менше; на третьому – ПП «Ласківське»; на четвертому – СТОВ «Маяк»; на п'ятому – ТОВ «ім. Шевченка». Це все говорить про те, що підприємство займає значну частку ринку та має свій ринок реалізації виробленої продукції.

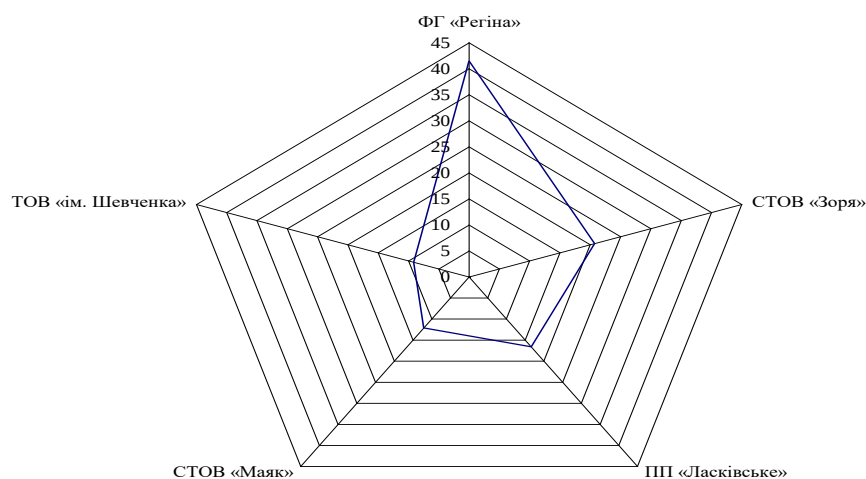


Рис. 2.1. Карта стратегічних груп конкурентів-виробників сільськогосподарської продукції Бердичівського району

Джерело: власні розрахунки

Отже, здійснивши діагностику функціонування СВК «Ружинський» можна сказати, що досліджуване підприємство є конкурентоспроможним і займає значну частку ринку у Ружинському районі. На розвиток підприємства значно впливає законодавчо-правова база, яка регулює діяльність підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Основну частину грошових надходжень СВК «Ружинський» отримує від виробництва продукції тваринництва – 10782 тис грн в середньому за три роки, а зокрема, від виробництва молока – 7401, 9 тис грн, вирощування (в живій масі) ВРХ – 1619,4 тис грн, свиней – 1727, 3 тис грн, що складає 50, 0, 10, 9 та 11,7 % відповідно. Виробництво продукції тваринництва приносить значне надходження коштів і складає в середньому за три роки 72, 8 %.

2. Здійснивши діагностику функціонування СВК «Ружинський» можна сказати, що досліджуване підприємство є конкурентоспроможним і займає значну частку ринку у Ружинському районі. На розвиток підприємства значно впливає законодавчо-правова база, яка регулює діяльність підприємства. Щодо зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на розвиток та діяльність підприємства було визначено, які саме фактори впливають, які їх сильні сторони та які слабкі, які очікуються загрози та як перетворити їх в можливості.

3. Для СВК «Ружинський» ефективною буде розробка стратегії зростання з орієнтацією на виробництво товару, який має привабливі для покупця властивості та відрізняється від товарів конкурентів. Позитивним для розвитку підприємства СВК «Ружинський» може стати розширення асортименту продукції за рахунок введення новітнього переробного устаткування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СВК «РУЖИНСЬКИЙ»

3.1. Дослідження конкурентного потенціалу підприємства та визначення напрямів формування конкурентних переваг

В результаті проведеного дослідження сучасного стану конкурентоспроможності СВК «Ружинський» можна констатувати, що дане підприємство має гарні конкурентні позиції. Однак, необхідно приділити особливу увагу укріпленню фінансового стану, налагодженню процесу збуту продукції на закордонних ринках (адже платоспроможність тут краща). Основні конкурентні переваги СВК «Ружинський» представлено у таблиці 3. 1.

Таблиця 3.1

Конкурентні переваги СВК «Ружинський»

Конкурентні переваги	Характеристика
<i>Ресурсні</i>	Відносно кращі умови щодо доступу до сировини в умовах війни; можливість обирати чи змінювати постачальника
<i>Техніко-технологічні</i>	Застаріла але потужна технічна база (суттєвий фізичний та моральний знос); технологія не потребує інноваційних змін і гнучкості підприємства; простота технології
<i>Кадрові</i>	Досвідчений персонал із багаторічним досвідом; висока адаптивність; висока пропозиція праці з урахуванням хвилі ВПО

Ринкові	Потужна мережа власних каналів збуту, що відчула незначні проблеми у зв'язку з військовими діями; гнучка цінова політика; невелика кількість сильних конкурентів; незначні втрати споживчого попиту, порівняно з основними конкурентами.
----------------	--

Джерело: власні дослідження

На основі даних таблиці 3.1 можна зробити висновок, що основними конкурентними перевагами СВК «Ружинський» є насамперед ринкові, ресурсні, кадрові, а в меншій мірі – техніко-технологічні. Для формування системи збалансованого розвитку СВК «Ружинський» необхідно більш ґрунтовно підходити до посилення конкурентних переваг. Процес формування (посилення) конкурентної переваги на СВК «Ружинський» повинен брати початок із оцінки ступеня впливу зовнішніх факторів (визначати загрози чи можливості), вибору раціонального методу мобілізації ресурсів для функціональних підсистем підприємства та приведення їх у стан повноцінної конкурентної переваги.

Формування політики управління конкурентоспроможністю СВК «Ружинський» передбачає певні умови:

- визначення важливих характеристик конкуруючих товарів чи послуг у конкурентному середовищі та забезпечити їх відповідний рівень;
- підтримання відповідного науково-технічного рівня і посилення ступеня вдосконалення технології виробництва, використання інновацій, визначених конкурентним середовищем;
- впровадження автоматизації виробництва;
- забезпечення ефективності функціонування всіх підсистем і видів ресурсів підприємства;
- забезпечення гнучкості системи управління конкурентним потенціалом шляхом розгляду сценаріїв розвитку конкурентних переваг конкуруючих суб'єктів ринку та їх порівняння зі сценаріями розвитку підприємства.

Ефективне управління конкурентним потенціалом СВК «Ружинський» полягає в реалізації ефективних управлінських рішень в процесі формування та використання його конкурентних переваг. Рисунок додатку Є демонструє заходи, представлені у вигляді програмно-цільових блоків, що слугуватимуть фундаментом для утворення механізму управління конкурентним потенціалом СВК «Ружинський». Окрім цього, кожен з блоків, можна розглядати як окрему підсистему з різноманітними компонентами. Відповідно до даного рисунку, управління конкурентним потенціалом СВК «Ружинський» передбачає забезпечення перманентної реорганізації основних підсистем досліджуваного підприємства з метою посилення конкурентних переваг до рівня, що забезпечить належний конкурентний потенціал даного підприємства на ринку.

На основі виконаних досліджень основних підсистем конкурентних переваг СВК «Ружинський», аналізу ефективності господарської діяльності визначимо напрямки підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства:

- перегляд ефективності діяльності власної збутової мережі;
- пошук резервів збільшення обсягів збуту продукції, оптимізація / розширення ринків збуту, створення системи протидії загрозам здійснення господарської діяльності;
- розгляд напрямів диверсифікації у суміжні галузі виробництва, розширення асортименту продукції (наприклад, виробництво озимого ріпаку);
- оптимізація каналів постачання сировини та готової продукції через наявну збутову мережу;
- забезпечення високого рівня якості аграрної продукції;
- пошук резервів зниження собівартості продукції, посилення контролю за витратами та інші.

Отже, стан конкурентних переваг та ефективності діяльності підсистем СВК «Ружинський» зумовлює концентрацію зусиль на напрямку управління

збутовою, технічною та соціальною складовими конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Удосконалення управління ресурсним потенціалом як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства

Вагомого значення для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу СВК «Ружинський» як чинника забезпечення його конкурентоспроможності набуває проблема використання виробничих потужностей, які тимчасово з тих або інших причин недовикористовуються в силу тих трансформаційних змін, які відбулися в більшості сільськогосподарських підприємств в процесі розпаювання їх майна або перепрофілювання. Одним з напрямів удосконалення використання фондів виробництва СВК «Ружинський» можна вважати реконструкцію ремонтного цеху загальною площею 160 м², який на даний момент часу не має практичного застосування, з метою створення в ньому млину. Доцільність такої пропозиції визначається як внутрішніми потребами підприємства, так і населення найближчих сіл. Діяльність млину буде забезпечувати виробництво борошна та зернових кормів. Оцінка ефективності інвестицій у проект, а також здатності позичальника обслуговувати інвестиційні надходження, здійснена за допомогою даних таблиці 3. 2.

Таблиця 3.2

План доходів і витрат, пов'язаних з реалізацією інвестиційного проекту СВК «Ружинський»

Показники	Прогноз по роках					
	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Виручка від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	134, 9	230, 0	397, 5	610, 0	875, 0	1207, 0
Затрати на виробництво послуг та виконання робіт, тис. грн. у т. ч. поелементно:						
матеріальні витрати	85,0	103,2	154,9	206,5	258,2	309,8

витрати на оплату праці	114,5	131,5	151,5	174,0	200,0	230,0
відрахування на соціальні заходи	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5
амортизація основних засобів	0	184,0	184,0	184,0	184,0	184,0
інші операційні витрати	4,1	5,0	5,8	6,0	7,0	8,0
Валовий прибуток, тис. грн.	-71,7	-197,2	-102,7	35,0	220,8	469,7
Податок на прибуток, тис. грн.	-	-	-	8,75	55,2	117,4
Чистий прибуток, тис. грн.	-71,7	-1970,2	-102,7	26,3	165,6	352,3
Грошовий потік, тис. грн.	-71,7	-13,2	81,3	210,3	349,6	536,3

Джерело: власні дослідження

Необхідно пам'ятати, що зі збільшенням обсягів реалізації послуг пропорційно зростають і матеріальні витрати на їх виробництво. Крім того, враховуючи рівень інфляції (гіпотетично – на рівні 15 % річних), необхідно збільшити витрати на оплату праці, соціальні заходи, інші операційні витрати. Амортизацію придбаних активів доцільно розділити на 6 років (повне покриття витрат на придбання обладнання та інструментів і приміщення), здійснюючи амортизаційні відрахування в сумі 184,0 тис. грн. щороку. Обсяги реалізації продукції та послуг млину СВК «Ружинський» у прогнозі щорічно збільшуватимуться на 50 %. Інші затрати зростатимуть з урахуванням рівня інфляції.

Грошовий потік становить суму чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Аналогічно розрахувавши всі показники у прогнозі на 5 років можна зробити висновок про те, що грошовий потік набуде додатного значення вже через 2 роки (у 2026 р.), а покриє збитки і отримає прибуток від впровадження нового напрямку діяльності в 2027 р. а вже у 2028 р. прибуток зросте в 6,3 разів, що свідчить про ефективність проекту диверсифікації діяльності СВК «Ружинський». Підсумовуючи зазначене щодо удосконалення використання виробничих фондів підприємства, відмітимо, що перспективи зростання ефективності їх використання в СВК «Ружинський» мають певні економічні рамки (додаток Ж).

Разом з тим, лише вирішення окремих виявлених проблем щодо використання основних виробничих фондів СВК «Ружинський» недостатньо для забезпечення його конкурентоспроможності за рахунок підвищення ефективності управління його ресурсним потенціалом. Важливим є також удосконалення управління персоналом підприємства, який формує основу для прогресивного та ефективного використання інших наявних складових потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Основними конкурентними перевагами СВК «Ружинський» є насамперед ринкові, ресурсні, кадрові, а в меншій мірі – техніко-технологічні. Для формування системи збалансованого розвитку СВК «Ружинський» необхідно більш ґрунтовно підходити до посилення конкурентних переваг.

2. З метою підвищення конкурентоспроможності СВК «Ружинський» були запропоновані шляхи застосування і впровадження інноваційно-інвестиційної моделі управління ресурсним потенціалом на підприємстві.

3. Одним із основних напрямів подальшого розвитку СВК «Ружинський» і підвищення його конкурентоспроможності є впровадження стратегії розпорядження ресурсами, запровадження комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів та переведення галузі на індустріальні технології, удосконалення організації і оплати праці в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Поняття конкурентоспроможності має універсальне значення і все більше застосовується не тільки стосовно продукції (послуг) у цілому, а й стосовно окремих підприємств і навіть країн. Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку, або до конкретної групи споживачів, формованої по відповідних ознаках стратегічної сегментації ринку. Якщо не зазначений ринок, на якому конкурентоспроможний об'єкт, це означає, що даний об'єкт у конкретний час є кращим світовим зразком.

2. Сучасний стан використання ресурсного потенціалу СВК «Ружинський» є достатньо нормальним, а підприємство забезпечене фінансовими, економічними та трудовими ресурсами, хоча у останніх спостерігається тенденція до зниження, але це не впливає суттєво на результати діяльності підприємства.

3. Здійснивши діагностику функціонування СВК «Ружинський» можна сказати, що досліджуване підприємство є конкурентоспроможним і займає значну частку ринку у Бердичівському районі. На розвиток підприємства значно впливає законодавчо-правова база, яка регулює діяльність підприємства.

4. Основними конкурентними перевагами СВК «Ружинський» є насамперед ринкові, ресурсні, кадрові, а в меншій мірі – техніко-технологічні. Для формування системи збалансованого розвитку СВК «Ружинський» необхідно більш ґрунтовно підходити до посилення конкурентних переваг.

5. Провівши дослідження, можна зробити висновок, що тільки комплексне підвищення ефективності використання всіх складових ресурсного потенціалу разом з їхнім одночасним оновленням, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності СВК «Ружинський» і дасть змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги в довгостроковій перспективі в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Менеджмент і адміністрування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2022. 326 с.

2. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 272-279. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)__45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)__45) (Дата звернення: 19.08.2024)

3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.

4. Бардаченко Д.М., Гарафонова О.І. Система управління фінансовою стійкістю підприємства на ринку будівельних матеріалів як запорука формування його конкурентних переваг. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 191-195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_4\(1\)__40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_4(1)__40) (Дата звернення: 11.08.2024)

5. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_21-22_7 (Дата звернення: 15.09.2024)

6. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2022. Вип. 22. С. 161-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2022_22_12 (Дата звернення: 06.09.2024)

7. Виноградня В.М., Черняєв О.С., Стеценко В.І. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в сучасних умовах. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 55. С. 24-29. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/esvu_2022_55_6 (Дата звернення: 17.10.2024)

8. Виноградова О. В., Крижко О.В. Маркетинговий менеджмент. ч.2. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2023. 137 с.

9. Виноградова О.В., Асанова А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3. С. 4-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_3_3 (Дата звернення: 29.10.2024)

10. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2022. 422 с.

11. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2023. 352 с.

13. Глухова С.В., Кильницька Є.В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 81-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_13 (Дата звернення: 22.09.2024)

14. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 602-609. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_67 (Дата звернення: 13.09.2024)

15. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021.

№ 1. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_1_11 (Дата звернення: 05.11.2024)

16. Дащенко Н.М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 3(1). С. 105-110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3\(1\)__17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3(1)__17) (Дата звернення: 07.09.2024)

17. Дзуліт З.П., Ільницька К.О., Завербний А.С., Передало Х.С. Удосконалення системи управління якістю підприємств – виробників будівельних матеріалів. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2020. Vol. 2, numb. 1. С. 37-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_1_7 (Дата звернення: 26.10.2024)

18. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

19. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ, 2006. 384 с.

20. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_4_7 (Дата звернення: 15.09.2024)

21. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2022_3-4_6 (Дата звернення: 28.09.2024)

22. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2009. 168 с

23. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.

24. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
25. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
26. Мескон М., Майкл А., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Л.: Справа, 2012. 305 с.
27. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2023. 559 с.
28. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
29. Олешко А.А., Павленко А.О., Рубанович О.Ю. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 19(2). С. 29-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_19\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_19(2)__8) (Дата звернення: 19.09.2024)
30. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9(2). С. 37-40.
31. Посохов І.М., Чепіжко О.В., Падалка П.А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 7. С. 5-8.
32. Поясник Г.В. Вплив основних факторів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 1(1). С. 17-19.
33. Прокопенко В.Ю., Кривошея Є.В. Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. № 2(1). С. 141-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2\(1\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2(1)__13) (Дата звернення: 08.11.2024)

34. Семенчук Т.Б., Гусак О.А., Ніколайчук В.С. Теоретико-методичні основи вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 300-306. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_12_44 (Дата звернення: 06.10.2024)

35. Серьогіна Н.В., Пашинов В.О., Петренко О.В. Оцінка стану та перспективи розвитку виробництва будівельних матеріалів. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 2. С. 116-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_2_22 (Дата звернення: 24.09.2024)

36. Сілова Я. В. Конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . 2019. № 13. С. 28-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_13_7 (Дата звернення: 11.09.2024)

37. Слюсаренко О. Ю. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств-виробників будівельних матеріалів. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2015. № 28. С. 114-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vsriaks_2015_28_23 (Дата звернення: 30.09.2024)

38. Соболева Т.О., Наумович Ю.І. Фактори впливу на конкурентне середовище будівельних організацій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 64-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_12 (Дата звернення: 25.10.2024)

39. Стрижак Д.С. Організаційно-економічні аспекти механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 15(2). С. 51-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_15\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_15(2)_10) (Дата звернення: 12.09.2024)

40. Ткаченко І.В., Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 43-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_9 (Дата звернення: 10.10.2024)

41. Христенко Г.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_21 (Дата звернення: 18.09.2024)

42. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Яценко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 23-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_6 (Дата звернення: 20.09.2024)

Склад і структура товарної продукції в СВК «Ружинський» Бердичівського району Житомирської області в 2021-2023 рр.

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 2021-2023 рр.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
<i>Продукція рослинництва</i>								
Зернові та зерно-бобові – всього	2416	19,1	2621,5	18,9	4735,5	26,5	3257,7	22,1
з них:								
пшениця озима	1343	10,6	1424,5	10,3	3532	19,8	2099,8	14,2
пшениця яра	1	-	-	-	-	-	-	-
жито	9	0,1	-	-	31,2	0,2	-	-
гречка	490	3,9	793,9	5,7	434,9	2,4	572,9	4,0
кукурудза на зерно	28	0,2	79,6	0,6	241,4	1,3	116,3	0,8
ячмінь ярий	487	3,9	238,9	1,7	458,4	2,6	394,8	2,7
горох	2	-	0,2	-	0,6	-	0,9	-
овес	2	-	36,2	0,3	0,7	-	13	0,1
просо	54	0,4	48,2	0,3	36,3	0,2	46,2	0,3
Соняшник	155	1,2	148,8	1,1	628,8	3,5	310,9	2,1
Соя	128	1,0	200,9	1,4	244,9	1,4	191,3	1,3
Ріпак озимий	-	-	24,7	0,2	-	-	-	-
Цукрові буряки	273	2,2	293,9	2,1	-	-	-	-
Інша продукція рослинництва	13	0,1	30,5	0,2	46,5	0,3	30	0,2
Разом по рослинництву	2985	23,6	3320,3	23,9	5655,7	31,7	3987	27,0
<i>Продукція тваринництва</i>								
Вирощування (в живій масі):								
ВРХ	1116	8,8	1918,4	13,8	1823,9	10,2	1619,4	10,9
свиней	1766	13,9	1516	11,0	1900	10,6	1727,3	11,7
Молоко	6736	53,2	7037,6	50,6	8432,2	47,3	7401,9	50,0
Мед	22	0,2	19,6	0,1	11,7	0,1	17,8	0,1
Інша продукція тваринництва	8	0,1	19,8	0,1	18,8	0,1	15,5	0,1
Разом по тваринництву	9648	76,2	10511,4	75,6	12186,6	68,3	10782	72,8
Послуги в сільському господарстві	21	0,2	77,4	0,5	2,7	0,0	33,7	0,2
Всього	12654	100	13909,1	100	17845	100	14802,7	100

Додаток Б

**Економічна ефективність господарської діяльності
СВК «Ружинський» в 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., (+,-)
Отримано товарної продукції, всього, тис грн	16880,68	21122,88	18646,47	1765,78
в т.ч. з розрахунку на: - 1 га сільськогосподарських угідь, грн.	5377,32	6728,72	5940,07	562,75
- 1 середньорічного працівника, грн.	107520,3	142722,2	133189	25668,77
Отримано прибутку (+), збитку (-), всього, тис грн	2464	3405	3425	961
в т.ч. з розрахунку на: - 1 га сільськогосподарських угідь, грн.	784,90	1084,67	1091,08	306,17
- 1 середньорічного працівника, грн.	15694,27	23006,76	24464,29	8770,02
Середньорічна оплата праці 1 працівника рослинництва, грн.	4700,00	7095,24	6666,67	141,8
Середньорічна оплата праці 1 працівника тваринництва, грн.	4581,25	5401,96	6562,50	143,2
Середньорічна оплата праці 1 працівника по господарству, грн.	4603,62	5691,06	6581,63	143,0
Рівень рентабельності виробництва продукції рослинництва, %	25,40	31,90	22,80	-2,60
Рівень рентабельності виробництва продукції тваринництва, %	5,30	11,10	7,10	1,80
Рівень рентабельності по підприємству, %	31,23	9,81	16,75	-14,48

Додаток В

Склад і структура земельних угідь в СВК «Ружинський» у 2021-2023 рр.

Вид угіддя	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р., %
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	3139,24	100,0	3139,21	100,0	3139,1	100,0	100,0
в т.ч. сільськогосподар- ські угіддя	3139,24	100,0	3139,21	100,0	3139,1	100,0	100,0
з них: - рілля	3139,24	100,0	3139,21	100,0	3139,1	100,0	100,0

**PEST-аналіз тенденцій, що мають істотне значення для стратегії
СВК «Ружинський» в 2021-2023 рр.**

Політичний (вкл. Правовий) - Р	Економічний – Е	Соціальний - S	Технологічний - Т
- податкова політика - захист вітчизняного сільсько-господарського товаровиробника - захист прав споживачів - трудове право - державне втручання - політична стабільність	- економічне зростання - відсоткова ставка та кредитно-грошова політика - державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників - диспаритет цін - політика щодо безробіття сільського населення - рівень інфляції	- розподіл доходів - демографічна ситуація на селі - удосконалення охорони праці - освіта - життєвий рівень населення - відношення до роботи	- державна підтримка щодо наукових розробок - технологічний розвиток галузі - нові розробки та розвиток - життєвий цикл та швидкість зношування застарілої техніки - використання енергетичних ресурсів та їх затрати - фокусування галузі на новітні технології

**Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища
СВК «Ружинський» в 2021-2023 рр.**

Характеристика господарства Чинники зовнішнього середовища	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	- Прилеглисть підприємства до транспортної інфра-структури - Ефективність управління - Наявність транспортних засобів - Наявність коштів для розвитку нових видів діяльності - Високий рівень забезпеченості каліфі-кованим персоналом - Якість продукції	- Обмеженість площ землекористування - Висока зношеність ОВФ - Відсутність спеціалістів зі збуту
Можливості (O)	Очікування (S+O)	Очікування (W+O)
- Відповідна законодавча база - Функціонування окремих державних програм для підтримки кооперативів - Відносна політична стабільність	- Зростання обсягів виробництва продукції - Розширення асортименту продукції - Створення власної торгівельної мережі - Формування ефективної товарної політики	- Модернізація основних засобів і впровадження передових технологій - Розширення каналів збуту продукції - Збільшення частки ринку
Загрози (T)	Очікування (T+S)	Очікування (T+W)
- Збільшення частки імпортової продукції - Високий рівень інфляції - Мінливість законодавства - Високий рівень податків - Велика кількість конкурентів - Диспаритет цін	- Диверсифікація виробництва - Пошук нових торгових партнерів - Відмова від застарілих технологій	- Згорання видів діяльності - Конкуренція з боку інших підприємств - Відсутність попиту на продукцію - Страхування ризиків в сільському господарстві

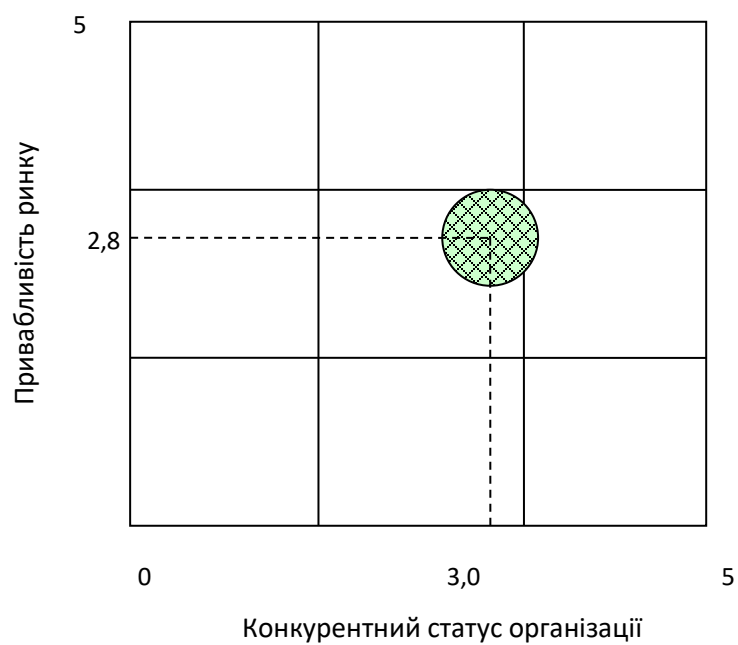


Рис. Конкурентна позиція бізнесу СВК «Ружинський» у стратегічному просторі моделі GE/McKinsey



Рис. Напрями удосконалення управління конкурентним потенціалом СВК «Ружинський»

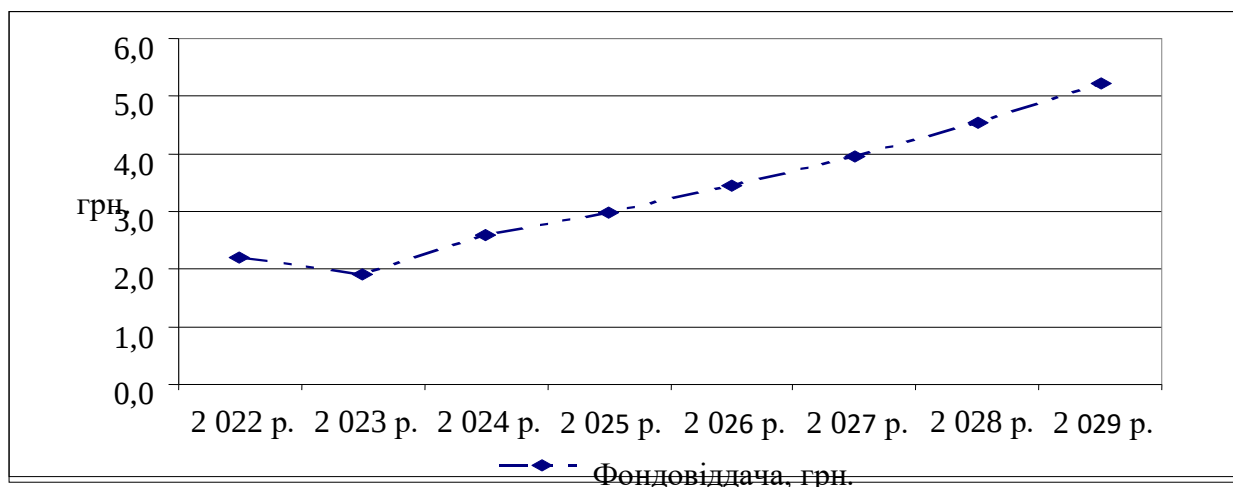


Рис. 3.1. Прогноз зростання фондівіддачі в СВК «Ружинський» за рахунок реалізації інвестиційного проекту, грн.