

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Управління конкурентоспроможністю продукції
аграрного підприємства»**

Виконав:

Пастух Олег Володимирович
здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Красноручський Олексій Олександрович
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Руденко Сергій Валентинович
кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, аудиту
та оподаткування Державного біотехнологічного університету

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Пастуху Олегу Володимировичу

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ «Імідж компанія» Красноградського району Харківської області

Керівник роботи Красноручський Олексій Олександрович, д.е.н., професор
 (прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «30» грудня 2022 р. № 2517-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «07» грудня 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю продукції на аграрному підприємстві;

дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Імідж Компанія»;

провести аналіз рівня та факторів впливу на конкурентоспроможність продукції на підприємстві;

провести оцінку системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві;

запропонувати шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції на аграрному підприємстві;

сформулювати висновки.

. Дата видачі завдання: «19» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень - липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	24 листопада 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 1 грудня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	30 листопада – 07 грудня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	02 грудня – 04 грудня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	18 грудня 2023 р.	

Студент _____

О.В. Пастух
(підпис)

Керівник роботи _____

О.О. Красноруцький
(підпис)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

М.О. Лишенко
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Пастух О.В. Управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю продукції на аграрному підприємстві. Досліджено систему управління конкурентоспроможністю продукції на аграрному підприємстві. Запропоновані шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві.

Знання категорії конкурентоспроможності продукції та наукові методи для оцінки її рівня дозволять менеджерам аграрного підприємства організувати раціональний процес її управління, що забезпечить прибутковість підприємства, його конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Проведений аналіз дає підстави констатувати про відносно стабільну ситуацію щодо подальшого існування підприємства. Рівень рентабельності на підприємстві за досліджуваний період схильний до коливань, найбільшим він був у 2021 році, найменшим – у 2022 через наслідки повномасштабної російської агресії. Здійснені комплексні розрахунки конкурентоспроможності ТОВ «Імідж Компанія» підтвердили його стійку позицію в аграрній галузі району. За критерієм ціни найбільш конкурентоспроможною культурою у 2022 році залишався соняшник, а за критерієм якості – кукурудза. Структура покупців і конкурентів 2022 року зазнала суттєвих змін в порівнянні з 2021 роком через порушення логістичних зв'язків та руйнувань виробничих потужностей внаслідок вчиненої РФ широкомасштабної агресії. Комерційна служба вимушена була укладати контракти за менш привабливими цінами зі споживачами, що переважно перебувають на невеликій відстані від земельних угідь ТОВ «Імідж Компанія». За загальною оцінкою конкурентне положення продукції ТОВ «Імідж Компанія» є стабільним. Господарство стикалося з недостатньою кількістю сезонних робітників.

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства вимагає систематичного аналізу, постійного моніторингу та нових можливостей для оптимізації процесів управління. Представлена модель комплексного управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Імідж Компанія». Як спосіб підвищення конкурентоспроможності продукції запропоновано розглянути ініціативу із заснування ТОВ «Імідж Компанія» та іншими агропідприємствами коопераційної структури - аграрно-промислової асоціації, яка охоплюватиме виробництво, переробку та реалізацію рослинницької продукції. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства запропоновано здійснити й крім іншого ще і шляхом розширення асортименту продукцією овочівництва.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, продукція, аграрне підприємство, удосконалення.

SUMMARY

Pastuh O.V. Management of the competitiveness of agricultural enterprise products

Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The theoretical and methodological foundations of managing the competitiveness of products at an agricultural enterprise were investigated in the qualification work. The system of managing the competitiveness of products at an agricultural enterprise was studied. Proposed ways to improve the management of the competitiveness of products at the enterprise.

Knowledge of the category of product competitiveness and scientific methods for assessing its level will allow managers of an agricultural enterprise to organize a rational process of its management, which will ensure the profitability of the enterprise, its competitiveness and financial stability.

The conducted analysis gives reasons to state a relatively stable situation regarding the further existence of the enterprise. The level of profitability at the enterprise during the studied period is prone to fluctuations, it was the largest in 2021, the smallest in 2022 due to the consequences of full-scale Russian aggression. Comprehensive calculations of the competitiveness of "Image Company" LLC confirmed its stable position in the agricultural sector of the district. According to the price criterion, sunflower remained the most competitive crop in 2022, and corn according to the quality criterion. The structure of buyers and competitors in 2022 has undergone significant changes compared to 2021 due to the disruption of logistics connections and the destruction of production facilities as a result of the Russian Federation's large-scale aggression. The commercial service was forced to conclude contracts at less attractive prices with consumers who are mostly located at a short distance from the lands of "Image Company" LLC. According to the general assessment, the competitive position of the products of "Image Company" LLC is stable. The economy faced a shortage of seasonal workers.

Improving the management system of the enterprise's product competitiveness requires systematic analysis, constant monitoring and new opportunities for optimizing management processes. The model of integrated management of competitiveness of products of "Image Company" LLC is presented. As a way to increase the competitiveness of products, it is proposed to consider the initiative of founding LLC "Image Company" and other agricultural enterprises of a cooperative structure - an agrarian-industrial association, which will cover the production, processing and sale of plant products. It is proposed to increase the competitiveness of the company's products, among other things, by expanding the range of vegetable growing products.

Key words: management, competitiveness, production, agricultural enterprise, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства ¹²	11
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану управління конкурентоспроможністю продукції в аграрному підприємстві	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції підприємства	32
2.3 Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства	40
РОЗДІЛ 3 Розробка заходів з управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Імідж Компанія»	47
3.1 Розробка перспективної моделі системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві	47
3.2 Організаційні резерви підвищення конкурентоспроможності	54
3.3 Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства через розширення її асортименту	60
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. Будь-яка галузь виробничого сектору ринкової економіки перебуває у процесі перманентного розвитку, адже визначальним фактором та невидимим рушієм господарського прогресу є конкуренція. Тож чим краще господарюючий суб'єкт є пристосованим до конкурентної внутрішньогалузевої боротьби, тим міцнішими будуть його позиції на ринку та кращими шанси на їх утримання в майбутньому. Отже, ступінь пристосованості підприємства до конкурентної ринкової боротьби, визначена комплексом властивостей його готової до збуту продукції і є конкурентоспроможністю продукції. Її особливості в аграрному секторі визначаються цілим рядом чинників, пов'язаними із біологічними та погодними факторами, через які у готовий виріб не можуть бути закладені у точній частці кінцеві властивості

Економічні суб'єкти в глобалізованому світі вимушені конкурувати між собою шляхом постійного вдосконалення якісних та цінових параметрів продукції, що ними виробляється та/або реалізується. Це фундаментальне правило ринку є рушієм економічного прогресу, джерелом інфраструктурно значимих відкриттів та інновацій, важелем задоволення потреб окремих індивідуумів та суспільства в цілому. Тому конкурентоспроможність продукції фірми є фундаментальною категорією не тільки з точки зору споживача, а і виробника чи продавця, оскільки є визначальним індикатором міцності утриманих ринкових позицій, перспектив подальшого розвитку, ефективності і прибутковості діяльності. Таким чином, тема дослідження є актуальною.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми управління конкурентоспроможністю продукції в аграрному підприємстві, слід виділити таких як Багорка М.О. Юрченко Н.І. [1]; Білявський В.М. [2]; Білянський Ю.О. [3]; Данько Ю.І., Слюсарєва Л.В. [4]; Красноручський О. О., [5]; Котенко С.І. [6]; Красножон А.С. [7]; Мігалатій О.В. [8]; Овчарук О.М. [9]; Павлова О.М., Павлов К.В., Омельчук Б.В., Кучерява О.Ю. [11]; Писаренко С.В., Молодцов Р.Ю., Кулинич А.С. [14]; Пугачевська К.Й., Данилко М.М.,

Хроменко Д.В. [18]; Рибак О.М. [19]; Самойленко В.В. [20]; Торохтій Б.Г., [21]; Тяхтенко Н.А. [22]; Федик О.В. [23] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням управління конкурентоспроможністю продукції в аграрному підприємстві.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення конкурентоспроможністю продукції в аграрному підприємстві.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції в аграрному підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Імідж Компанія»;
- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможністю продукції на підприємстві;
- провести аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність продукції на підприємстві;
- розробити стратегію управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю продукції в аграрному підприємстві;
- запропонувати механізм управління конкурентоспроможністю продукції в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Імідж Компанія» Красноградського району Харківської області

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління конкурентоспроможністю в аграрному підприємстві.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні

методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згруповань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції використовувались методи систематизації, алгоритмізації та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції в аграрному підприємстві, а саме:

- визначені теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції в аграрному підприємстві;
- як спосіб підвищення конкурентоспроможності продукції запропоновано заснування аграрно-промислової асоціації, яка охоплюватиме виробництво, переробку та реалізацію рослинницької продукції й у яку будуть входити найбільші аграрні товаровиробники Красноградського району;
- менеджменту ТОВ «Імідж Компанія» пропонується підвищити рівень конкурентоспроможності продукції через розширення її асортименту й започаткувати вирощування овочів. А подальше розширення діяльності підприємства на переробку овочевого врожаю, таке як виготовлення соків, консервація, засушування овочів, може стати дуже прибутковим напрямком.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління конкурентоспроможністю продукції в аграрному підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство, що досліджується, – ТОВ «Імідж Компанія», а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського

національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях у м. Харків та м. Хмельницький.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Пастух О. Стратегічне управління потенціалом конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С.529-532.

2. Пастух О.В. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 року). Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С. 95-97.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 60 сторінках. Список використаних джерел включає 28 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Конкуренція є фундаментальною основою ринкової економіки, суспільного прогресу та людського буття. Тому за сучасних умов господарювання конкурентоспроможність - чи не найголовніша дефініція діяльності господарюючих суб'єктів, у якій втілюються організаційні, управлінські, виробничі, технічні, маркетингові, збутові та інші характеристики кожного підприємства, сектору чи національної економіки загалом.

Засновник теорії конкуренції М. Портер обґрунтував у своїй книзі [26], що фундаментом конкуренції для фірми в конкурентній боротьбі є мета, визначена менеджментом. Цієї мети можна досягти за допомогою економічних інспекторів, до них належать: люди, методи збуту продукції, асортимент продукції, планування діяльності підприємства, організація виробництва та інше. У цій концепції автор пов'язав усі складові організації, які акумулюють свої сили для підвищення конкурентоспроможності підприємства і продукції, що виготовляється.

Споживачі є рушієм та причиною конкуренції, що примушує виробників та/або продавців продукції до дій в конкурентному середовищі. Українським підприємствам треба взяти до уваги ту обставину, що характер конкурентної боротьби сьогодення визначається у завоюванні конкретних цільових груп споживачів, які стоять перед вибором продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Отже, саме конкуренція виступає невидимим примусом до зростання продуктивності праці, розширення асортименту та обсягів виробництва, впровадження інновацій в технічну, організаційну та маркетингову структуру учасників ринку. За класичним визначенням М. Вебера

[28, с.38] конкуренція - це мирні спроби встановлення контролю за можливостями і перевагами, яких також прагнуть інші.

У науковій літературі прийнято поділяти конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність товару (продукції). Зокрема, зазначається, що конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність фірми-виробника продукції співвідносяться одне з іншим як частина та ціле. Можливість компанії конкурувати на певному цільовому ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і сукупності економічних методів діяльності компанії, що мають вплив на результати конкурентної боротьби [3].

За будь-яких обставин чи є продукція конкурентоспроможною визначає споживач, тому її рівень відображається в показниках попиту, а економічний ефект від неї – у фінансових результатах діяльності фірми. З позиції попиту конкурентоспроможність продукції спирається на цінову та нецінову конкуренцію. Остання визначається набором факторів, які без зв'язку із ціною: якість, новизна, очікування споживачів тощо. Але при цьому ціновий чинник завжди є та буде найвагомішим у характеристиці конкурентоспроможності продукції. Особливо це стосується ринків та галузей, де продукція є стандартизованою, поява нових продуктів малоімовірна, а точні якісні та кількісні характеристики залежать від невідконтрольних людині факторів. Такою галуззю є сільське господарство, особливості її виробництва полягають у залежності від погодно-кліматичних умов, біологічних чинників розвитку рослинних і тваринних організмів, родючості ґрунтів тощо.

Тож існує потреба виділити та згрупувати елементи, які в своїй сукупності визначають категорію «конкурентоспроможність продукції» по наступних групах:

- економічні: відображають найважливіші показники діяльності компанії (собівартість, ціну, виручку, прибуток); вимірюються низкою коефіцієнтів рентабельності; слугують плановою та фактичною оцінкою конкурентоспроможності продукції;

- класифікаційні: застосовуються для визначення приналежності продукції до певного класу за властивостями (наприклад, класифікація зерна по класах);
- юридичні: представляють правовий захист прав власності, патентів, торгових марок, в сільському господарстві – назв продукції за географічним походженням;
- технологічні: визначають технологічні характеристики продукції та регламентуються технологічними стандартами виготовлення.

Отже, конкурентоспроможність продукції – це набір властивостей, які визначають її переваги від аналогів у конкурентів за ступенем задоволення споживацького попиту та рівнем господарських витрат на її виробництво та/або збут. Базою оцінки конкурентоспроможності продукції є аналіз потреб споживачів і вимог ринкового середовища. Тому управління конкурентоспроможністю продукції є одним із невід’ємних елементів системи загального менеджменту компанії й передбачає створення конкурентних переваг від покращення організаційної, технічної та маркетингово-збутової підсистем.

Вченими-економістами виокремлено 5 чинників для забезпечення конкурентоспроможності продукції:

- перший чинник – це якісні властивості продукції: відповідність смакам і бажанням споживача, унікальність, після реалізаційний сервіс, гарантії тощо;
- другий чинник – це цінові властивості продукції: ціна в порівнянні з конкурентами, система розстрочок, відстрочок та знижок;
- третій чинник – це збутові властивості продукції та ринку: канали реалізації, збутова інфраструктура, транспортування і зберігання продукції;
- четвертий чинник - маркетингові властивості продукції: ефективність реклами та інших маркетингових заходів щодо просування продукції на ринок;
- п’ятий чинник – кваліфікаційні властивості персоналу, що забезпечує виробництво та збут продукції: кадровий потенціал, результативність управлінських рішень, структура тощо.

Зокрема, технічні інновації, як прояв першого чиннику, мають вагомий вплив на конкурентоспроможність продукції та потребують значних обсягів інвестування. Тому одним із засадничих постулатів в управлінні є методика оцінки конкурентоспроможності продукції в центрі якої стоїть оцінка якості.

Загалом конкурентоспроможність та якість продукції співвідносяться як система та компонент. Їх взаємозалежність є предметом дослідження багатьох науковців. Зокрема, в аграрному секторі економіки якість вирощеної продукції є основним показником оцінки її конкурентоспроможності. Враховуючи особливості сільського господарства, забезпечити конкурентоспроможність продукції за якістю можна в першу чергу завдяки осмисленому дотриманню технології вирощування окремих її видів. Тож, щоб забезпечити якість продукції, необхідно виконувати належний контроль якості продукції від вирощування до моменту надходження до споживача, це має здійснюватись за допомогою вимог нормативних документів (свідоцтв якості, стандартів, сертифікатів, технічних умов тощо) як міжнародних, так і національних [19].

З означеного випливає, що управління якістю можна розглядати як імплементацію наступних кроків: створення системи аналізу та обліку відхилень (за причинами та видами дефектів); створення системи моніторингу параметрів якості продукції; створення системи запобігання дефектам.

Покупці на ринку обирають саме той товар серед багатьох аналогічних, який найбільше задовольняє його потреби. При цьому покупець з'ясовує відповідність товарних властивостей власній споживчій потребі. Ця потреба має параметри, що визначають її сутність, ефект від задоволення та умови споживання. Отже, коли збігаються параметри і споживацької потреби, і параметри продукції, і фінансові можливості споживача - відбувається купівля-продаж. Покупець в цьому процесі намагається витрати мінімум коштів, в такий спосіб оптимізувати витрати.

Потреби кожного покупця є індивідуальними, тобто формуються під впливом багатьох факторів не тільки економічного, а і соціального, психологічного і побутового характеру. Отже, й оцінка одного товару різниться

серед споживачів. Тож і конкурентоспроможність продукції в кінцевому випадку визначається споживачами та проявляється тільки після того, як споживач в змозі її оцінити шляхом порівняння з аналогами.

Оцінювання конкурентоспроможності треба починати із встановлення цілей. Якщо потрібно визначити положення товару в ряді аналогів – досить здійснити пряме порівняння аналогів за певним набором параметрів. Якщо ціль полягає в оцінці перспектив продажів на конкретному ринку (цільовому, географічному, зовнішньому), то в дослідженні треба використовувати дані про зміну законодавства, стандартів, динаміки попиту тощо. При аналізі використовують однакові із потенційним споживачем критерії вибору товару. За кожним параметром (групою параметрів) здійснюється порівняння, яке показує наскільки параметр збігається із потребою потенційного споживача.

Зокрема в агросекторі аналіз конкурентоспроможності розпочинається із оцінки нормативних параметрів продукції, визначених діючими нормами та стандартами якості (вологість, засміченість, вміст поживних речовин тощо). І якщо хоча б один параметр продукції не відповідає мінімальному з нормативних, то подальша оцінка вважатиметься недоцільною, навіть якщо всі інші параметри знаходяться в межах норми. Далі здійснюється розрахунок групових показників, що кількісно відображають розходження між продукцією компанії та споживацькою потребою по даному набору параметрів. Це дозволяє зробити висновки про рівень задоволення споживацької потреби цим набором параметрів. Далі розраховується інтегральний показник, який застосовується для оцінки конкурентоспроможності продукції по всіх наборах параметрів. Результати оцінки конкурентоспроможності продукції потрібні для вибору стратегії забезпечення конкурентоспроможності, розроблені М. Портером [26], а їх авторська адаптація до сільського господарства представлена нами нижче (рис. 1.2).

Так, однією з найбільш ефективних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції є використання стратегії мінімізації витрат. Зниження собівартості аграрної продукції можливе

завдяки впровадженню енергозберігаючих та передових технологій виробництва, використанню раціональних форм організації виробництва, розширенню масштабів виробництва, поліпшенню матеріально-технічного забезпечення, інших заходів. Автор також рекомендує застосовувати стратегію диференціації в умовах обмежених матеріальних або земельних ресурсів. Це може бути досягнуто шляхом пропозиції послуг або товарів, які відрізняються від інших за споживчими характеристиками. Способи реалізації включають в себе виробництво продукції високої якості, екологічно чистої продукції, товарів з покращеними смаковими властивостями тощо. Щодо стратегії фокусування, автор вказує на необхідність акцентування уваги на удосконаленні конкретного виду продукції чи каналу його реалізації. Це може включати впровадження вузької спеціалізації, спрямованої на окремий сегмент споживачів або на створення інноваційних каналів збуту. [23, с.206].

Беручи до уваги те, що на конкурентоспроможність продукції сільського господарства мають вплив особливості господарської діяльності підприємства пропонується застосовувати також і функціональні стратегії – фінансові, маркетингові, кадрові та виробничі [22].

У будь-якому разі при створенні стратегії зростання конкурентоспроможності аграрної продукції на зовнішньому і внутрішньому ринках потрібно враховувати специфічні обставини українського середовища, пов'язані із війною РФ проти України, яка спричинила стрімке уповільнення конкуренції серед суб'єктів вітчизняного АПК. Враховуючи кризу в економіці нашої країни, під час війни буде дуже проблематично (якщо взагалі можливо) досягти хоча б довоєнного стану конкурентоспроможності серед аграрних підприємств. Наразі, більш менш конкурентоспроможною на внутрішньому ринку є агроподовольча сировина, але при здійсненні міжнародної торгівлі її конкурентний потенціал постійно знижується через ускладнену логістику та блокаду країною-агресором транспортних комунікацій у Чорному морі.

З іншої сторони, внутрішній ринок не в змозі забезпечити конкурентне середовище для «випробування» технологій та товарів, які передують їх

надходженню на зовнішній ринок [1]. При неможливості проведення реформування агросектору, спричиненого війною, суттєвий поштовх поживавленню конкуренції може дати державна політика з нормалізації бізнес-середовища, стимулювання внутрішньодержавних резервів з підвищення інтенсивності конкурентної боротьби.

Суттєвим елементом в системі створення конкурентних переваг аграрних підприємств України є внутрішня кон'юнктура попиту і такі її характеристики як обсяг попиту, його структура та очікувана динаміка. Скорочення внутрішнього попиту, спричинене війною, що наразі спостерігається в агросекторі, призупинило, а подекуди й зовсім зупинило, модернізацію аграрних технологій. Перспективи кількісного зростання сукупного попиту, пов'язані тільки із закінченням війни, й не мають практичного втілення щодо його стимулювання в умовах воєнного стану. В той же час і якісні параметри попиту позбавлені причин для стимулювання. Дедалі ширше проникнення на внутрішній ринок імпортової аграрної продукції мало би сприяти якісному розвитку конкурентних переваг в українських товаровиробників через більшу відповідність закордонної аграрної продукції світовим стандартам. Але, нажаль, падіння рівня життя населення примушує під час закупівель надавати перевагу більш дешевшій продукції, а не більш якісній. Отже, внутрішній попит відносно якісних параметрів продукції поступається більш розвинутих країнам. Це зумовлює те, що українські аграрні підприємства не можуть орієнтуватися на вподобання на внутрішньому ринку при розробці стратегії просування своєї продукції на експорт до більш розвинутих країн.

Данько Ю.І. та Слюсарєва Л.В. виділяють низку чинників, впливаючи на які, можна досягти підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного сектору і тим самим активізувати надходження товарів на зовнішній ринок. Вони об'єднують такі чинники по наступних групах:

1. Внутрішня: стан та розвиток аграрного внутрішнього ринку; динаміка цін та витрат на продукцію аграрного сектору; логістична інфраструктура

товарозбутової мережі; стабільність доходів сільськогосподарських товаровиробників.

2. Проміжна: кадровий потенціал; науково-технічний розвиток; маркетингові спостереження на внутрішнього ринку.

3. Зовнішня: здатність адаптуватися до кон'юнктурних коливань; стійкість національного АПК, рівень організації зовнішньоторговельних зв'язків; зовнішньоторговельна концепція держави [4, с.384].

Вказані чинники перебувають між собою у взаємозв'язку так, що позитивний вплив не на всі групи не спричинить досягнення головної мети, що полягає у зростанні конкурентоспроможності аграрної продукції. Поряд із комплексним впливом на всі групи чинників треба узгодити конкурентну та зовнішньоторговельну політики шляхом усунення для українських аграрних товаровиробників внутрішніх перешкод для експортної діяльності та захисту їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку.

Напрямами підвищення конкурентоспроможності продукції в аграрній сфері є підтримка заходів із стандартизації якості агропродукції, організаційне забезпечення надання аграрним підприємствам інформаційно-консультаційних послуг з питань експортної діяльності, повернення ПДВ, особливостей кредитування агрокомплексу та державних дотацій та його розвиток.

Просування української агропродукції на зовнішньому ринку зумовлює необхідність розширення програм з державного фінансування АПК, збільшення критеріїв для надання бюджетних дотацій аграрним товаровиробникам, вдосконалення логістичних маршрутів експортних перевезень, обумовлених викликами воєнного часу, для здешевлення та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного агроекспорту. Важливою проблемою також залишається адаптація внутрішнього законодавства до міжнародного в сфері сертифікації продукції у відповідності до стандартів якості, безпеки та екологічності. В цьому ключі вкрай нагальною є потреба в розробці законодавчо-нормативної бази щодо регулювання органічного

сільськогосподарського виробництва, оскільки це значно посилить конкурентні переваги вітчизняного АПК на зовнішньому ринку.

Підсумовуючи дослідження в даному параграфі кваліфікаційної роботи, можемо стверджувати, що управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств є динамічним процесом, його поточний стан змінюється в залежності від змін конкурентного середовища, в якому функціонує господарство. А сама система управління конкурентоспроможністю продукції є складним механізмом, у якому комплексно застосовують практики, методи та засоби, необхідні для досягнення конкурентних переваг певного аграрного підприємства на поточних чи перспективних ринках збуту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно–економічна характеристика підприємства

Об'єктом для дослідження в даній кваліфікаційній роботі обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Імідж Компанія» (далі у тексті ТОВ «Імідж Компанія»), юридична адреса якого: Україна, Харківська область, Красноградський район, село Наталине, вулиця Свято-Троїцька, будинок 16. ТОВ «Імідж Компанія» є сільськогосподарським підприємством рослинницького напрямку. Ділянка його землекористування представляє собою три відокремлені земельні масиви, усі знаходяться в Красноградському районі Харківської області, один з них - найпівнічніший - примикає безпосередньо до районного центру – міста Красноград, інші два примикають до села Наталиного з півдня та південного заходу.

Клімат району, де знаходяться земельні угіддя даного господарства, є помірним: літо жарке, а зима відносно холодна, часто взимку відбуваються відлиги, весною та восени погода переважно нестійка, середньорічна кількість опадів становить близько 600 мм, але значно варіює з року в рік. Ландшафтом району є лісостеп, що місцями переходить в степ, прорізаний балками. Ґрунти району – звичайні чорноземи середньогумусні. Загалом, природні умови, в яких розташоване ТОВ «Імідж Компанія», є сприятливими для ведення сільського господарства та вирощування більшості сільськогосподарських культур, звичних для лісостепової та степової зон, розведення свійських тварин та птиці, садівництва та городництва.

ТОВ «Імідж Компанія» було створене 1999 року на землях колишнього КСП, яке на той час перестало функціонувати, шляхом передачі паїв і майна в довгострокову оренду. Спочатку діяльності ТОВ «Імідж Компанія» було багато

профільним господарством, в якому поєднувалися як полікультурне рослинництво, так і тваринництво, а також соціальна сфера (дитячий садок, сільський клуб та бібліотека). Але з часом жорсткі умови зовнішнього ринкового середовища, в т.ч. висока галузева конкуренція, зумовили відмову від тваринництва (в 2013 році) шляхом ліквідації молочного стада ВРХ та від соціальної сфери (в 2015 році) шляхом передачі на баланс сільради об'єктів соціальної інфраструктури. Наразі дане аграрне підприємство спеціалізується виключно на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, надає деякі послуги (див. нижче).

З точки зору управління та його структури, то ТОВ «Імідж Компанія» представляє дружній колектив з понад 100 співробітниками на чолі з директором. Він та його заступник відносяться до відділу адміністрації, крім неї в ТОВ «Імідж Компанія» є ще відділи кадрів, збуту, забезпечення, технічного обслуговування, агрономічна, економічна та бухгалтерська служби. Робітники, що працюють у полі, поділені на тракторно-рільничі бригади, на чолі кожної з них стоїть бригадир. Загалом, кадрова база підприємства є задовільною, оскільки поряд знаходиться районний центр – місто Красноград, у якому на сьогодні спостерігається високий рівень безробіття через закриття більшості промислових підприємств, й тому мешканці вимушені шукати роботу, в т.ч. й сезонну, в сільському господарстві в оточуючих місто аграрних та фермерських господарствах.

Сільськогосподарські роботи виконуються в ТОВ «Імідж Компанія» у відповідності до технологічних карт, розроблених агрономічною службою. Вирощений врожай одразу з поля відправляється до замовників. Відстань від головної садиби господарства до найближчої залізничної станції «Красноград» становить 6 км, безпосередньо через село Наталине проходить автотраса державного значення «Харків – Сімферополь», тому з точки зору логістики розташування підприємства є сприятливим. Тим паче, що поблизу знаходяться кілька крупних елеваторів та переробних підприємств олійно-жирового та борошномельного напрямів, потужності яких дозволяють прийомку як вагонів,

так і автотранспорту, навантаженого сировиною. Підприємство наразі не має інфраструктури з доробки та переробки власної сільськогосподарської продукції. Крім офісу, на господарському майданчику розташовані також стоянка для сільгосптехніки, зернотік, склад агрохімії й деякі інші господарські споруди та приміщення.

Подана характеристика ТОВ «Імідж Компанія» дає лише загальне та поверхнєве уявлення про структуру та стан даного господарства. Вона не може бути достатньою з точки зору виконання завдань та досягнення мети даної кваліфікаційної роботи. З цієї позиції виникає потреба у більш глибокому аналізі діяльності сільськогосподарського підприємства як цілісної структури та об'єкту управління. Дані для такого аналізу містяться у фінансовій та статистичній звітності ТОВ «Імідж Компанія» (Дод. А). Достатній для статистичних спостережень, встановлення динаміки та виявлення трендів період аналізу показників звітності становить 3 роки (з 2020 по 2022). Подальші розрахунки цього параграфу, зроблені на основі даних форм звітності, згруповані у таблиці й містяться нижче.

Розпочати деталізований аналіз господарської діяльності ТОВ «Імідж Компанія» вважаємо за доцільне з дослідження його товарної структури і супутніх трендів. Адже саме виробничий асортимент є загальним мірилом економічної адаптивності компанії, визначає її місце на ринку та стає основоположним чинником, що визначатиме конкурентоспроможність аграрної продукції в тих важких умовах воєнного часу, що наразі склалися в Харківській області та Україні загалом. З іншого боку, треба мати на увазі той факт, що особливістю сільськогосподарського виробництва є його інертність в питаннях змін асортименту товарної продукції чи навіть щодо впровадження нових сортів. Ця особливість спричинена залежністю сільськогосподарського виробництва від природних, кліматичних та біологічних факторів, а тому при дослідженні стану управління конкурентоспроможністю продукції також має бути врахована. Потрібні для аналізу дані містяться у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура товарної продукції ТОВ «Імідж Компанія»

Види продукції	2020р.		2021р.		2022р.		В середньому за 2020-2022 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Пшениця	44376	18,4	51516	19,8	68948	31,9	54947	23,4
Кукурудза	55470	23,0	59321	22,8	64409	29,8	59734	25,2
Ячмінь	25565	10,6	25238	9,7	16859	7,8	22554	9,4
Соя	21223	8,8	24717	9,5	17075	7,9	21005	8,7
Ріпак	35935	14,9	21595	8,3	15346	7,1	24292	10,1
Соняшник	49682	20,6	67127	25,8	18804	8,7	45204	18,4
Послуги в сільському господарстві	8924	3,7	10667	4,1	14697	6,8	11429	4,9
Разом	241176	100	260182	100	216138	100	239165	100

*Джерело: розраховано автором за даними форми 21 – заг. (річна), форми 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Імідж Компанія»

Таблиця 2.1 надає інформацію про структуру товарної продукції ТОВ «Імідж Компанія» 2020-2022 за роки, а також середні показники за цей же період. Давайте проаналізуємо ці дані.

Пшениця: Виручка від продажу пшениці зростала з 44 376 тис. грн. у 2020 році до 68 948 тис. грн. у 2022 році. Пшениця збільшила свою питому вагу в загальній виручці з 18,4% у 2020 році до 31,9% у 2022 році. Це свідчить про значний ріст виробництва та збуту пшениці.

Кукурудза: Виручка від продажу кукурудзи також зросла протягом цього періоду, з 55 470 тис. грн. у 2020 році до 64 409 тис. грн. у 2022 році. Питома вага кукурудзи в загальній виручці збільшилася з 23% до 29,8%. Це також свідчить про позитивну динаміку в цьому сегменті.

Ячмінь: Показники щодо ячменю менш позитивні. Виручка від продажу ячменю зменшилася з 25 565 тис. грн. у 2020 році до 16 859 тис. грн. у 2022 році. Питома вага ячменю також скоротилася з 10,6% до 7,8%.

Соя: Виручка від продажу сої зменшилася з 21 223 тис. грн. у 2020 році до 17 075 тис. грн. у 2022 році. Питома вага сої в загальній виручці трохи зменшилася з 8,8% до 7,9%.

Ріпак: Виручка від продажу ріпаку також зменшилася, з 35 935 тис. грн. у 2020 році до 15 346 тис. грн. у 2022 році. Питома вага ріпаку зменшилася з 14,9% до 7,1%.

Соняшник: Соняшник показав різке скорочення обсягів виручки, з 49 682 тис. грн. у 2020 році до 18 804 тис. грн. у 2022 році. Його питома вага знижувалася з 20,6% до 8,7%.

Послуги в сільському господарстві (агротехнічні операції сусіднім господарствам): Виручка від послуг в сільському господарстві також зростала протягом цього періоду, з 8 924 тис. грн. у 2020 році до 14 697 тис. грн. у 2022 році. Питома вага цього сегмента також зросла з 3,7% до 6,8%.

Загальна виручка компанії зросла з 241 176 тис. грн. у 2020 році до 260182 – у 2021, а потім у 2022 році впала нижче початкового рівня – до 216138 тис. грн. Питома вага різних видів продукції у загальній виручці також змінилася протягом цього періоду. Причина – це зменшення посівних площ, пов'язане із наслідками та впливом агресії росії проти України. Загальною тенденцією є зростання виробництва та продажу пшениці та кукурудзи, а також послуг в сільському господарстві, тоді як інші види продукції, особливо олійні показують менш позитивну динаміку. Відбулося це через те, що переробка олійних культур на Харківщині зазнала внаслідок війни великих інфраструктурних руйнувань, отже підприємству вимушено знадобилося шукати покупців в інших регіонах, часто за менш привабливими цінами. Важливо враховувати ці обставини при плануванні та прийнятті управлінських рішень у майбутній діяльності.

Наступним кроком в аналізі діяльності ТОВ «Імідж Компанія» має стати дослідження основного засобу виробництва в сільському господарстві – земельних угідь. Специфіка цього засобу виробництва проявляється в тому, що в аграрній діяльності земля виступає не тільки фізичним фундаментом для розміщення продуктивних потужностей, але й самою основною такою потужністю, головним виробничим ресурсом. Цей ресурс є обмеженим, його використання та відчуження регулюється жорсткіше за інші. Тож, наприклад,

купівля - продаж сільськогосподарської землі в Україні дозволені в обмеженій площі га в одні руки, при чому ці «руки» мають бути тільки фізичною особою. Отже, показники щодо землекористування ТОВ «Імідж Компанія» наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад і структура землекористування ТОВ «Імідж Компанія»

Види угідь	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-, га
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	
Разом с.-г. угідь	4659	100	4668	100	4643	100	-16
в т.ч. рілля	4659	100	4668	100	4643	100	-16

*Джерело: розраховано автором за даними форми 29 – с.г. (річна) ТОВ «Імідж Компанія»

Таблиця показує площу земельних угідь, питому вагу ріллі та динаміку за 2020-2022 рр. Отже, у 2020 році площа становила 4659 га. У 2021 році площа збільшилася до 4668 га. У 2022 році площа зменшилася і становила вже 4643 га. Відхилення площі у 2022 році від 2020 року складає -16 га. Загалом, видно, що загальна площа сільськогосподарських угідь зменшилася протягом трьох років, її максимум спостерігався 2021 року. Весь період досліджень рівень розораності в господарстві був 100%, що говорить нам про інтенсивне землекористування.

Дані таблиці доводять, що не відбулося істотних змін у землекористуванні ТОВ «Імідж Компанія», як по площі, так і по рівню розораності. Невелике зменшення загальної площі земельних угідь господарства, пов'язане із закінченням договорів довгострокової оренди землі, коли невелика кількість орендодавців, в яких звершився термін договору оренди з різних причин не проявили бажання укласти нову угоду. Причинами відмови в продовженні земельних відносин з даним підприємством є бажання власників земельних паїв займатися на власній землі фермерським

господарством або укладання договорів оренди із сусідніми господарства, які запропонували більш вигідні умови.

На сьогоднішній день, працівники є визначальною силою в управлінні та функціонуванні будь-якого технологічного процесу. В сфері АПК їх важливість відзначається характером та особливостями сільськогосподарського циклу. В аграрному виробництві існує чимало операцій, що потребують механізованої чи навіть ручної праці. З іншого боку, управління багатовекторною діяльністю аграрного підприємства вимагає значних зусиль інтелектуальної праці. Тому управлінська діяльність відіграє все більш важливу роль у сільському господарстві. У результаті, сільське господарство потребує поєднання інтелектуальної і ручної праці. Таким чином, важливість цього питання вимагає від нас аналізу показників, пов'язаних із працею, вони наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили в ТОВ «Імідж Компанія»

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.
	2020р.	2021р.	2022р.	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	137	139	128	93,4
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по господарству, днів	245	251	274	111,8
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,97	0,99	1,05	108,2
Виробництво ВП на 1-го працівника, тис. грн.	407,7	420,5	392,0	96,2
Фонд заробітної плати, тис. грн.	20575	21316	23134	112,4
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./ міс.	12515	12779	15061	120,3

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз таблиці 2.3 відображає наступні важливі тенденції: З 2020 по 2022 рік загальна чисельність працівників зменшилася з 137 до 128 осіб. У 2022 році чисельність працівників становила 93,4% порівняно з 2020 роком. Показник відпрацьованих днів на 1-им робітника в середньому по господарству збільшився з 245 днів у 2020 році до 274 днів в 2022 році, що вказує на зростання трудового навантаження на працюючих показників. Коефіцієнт

використання річного фонду робочого часу зріс з 0,97 в 2020 році до 1,05 в 2022 році. Продуктивність праці або виробництво валової продукції на одного працівника зменшилась з 407,7 тис. грн. в 2020 році до 392,0 тис. грн. в 2022 році. Фонд заробітної плати зріс з 20575 тис. грн. в 2020 році до 23134 тис. грн. в 2022 році. Також зросла і середня заробітна плата з 12515 грн./міс. в 2020 році до 15061 грн./міс. в 2022 році.

Загалом, аналіз показників з цієї таблиці показує зменшення чисельності працівників і певне зниження продуктивності праці працівників, але водночас збільшення витрат на заробітну плату та зростання середньої заробітної плати. Останнє є дуже важливим з точки зору соціальної відповідальності бізнесу, але є й певні економічні аспекти, пов'язані із зростанням заробітної плати та загалом із кадровою політикою підприємства, про які мова йтиметься нижче.

Зокрема, Красноградський район не перебував під окупацією військами країни-агресора, тим не менш підприємство відчувало наступні негативні наслідки: брак персоналу (пізніше кадровий склад відновився), порушені логістичні ланцюги, втрата великої частки постійних клієнтів. Отже, підприємство в перші місяці вторгнення не набрало потрібної кількості сезонних працівників, з цим пов'язане зниження середньої чисельності персоналу у 2022 році й зростання трудового навантаження на вже працюючих. З іншого боку, дефіцит робочої сили спричинив зростання її ціни, тобто збільшення середньої заробітної плати у 2022 році відбулося через цю причину. Економічних підстав для зростання оплати праці не було, оскільки продуктивність праці 2022 році мала спадну динаміку.

Наступний етап – це має бути аналіз основних виробничих фондів (далі ОВФ) даного господарства. Оскільки саме ОВФ є матеріально-технічною базою виробництва та становлять фундамент для забезпечення розширеного відтворення усіх галузей, а аграрної – особливо – через посилену залежність АПК від технологій з обробітку ґрунту та вирощування сільськогосподарських тварин. В межах даної кваліфікаційної роботи є потреба у науковому розгляді певних вартісних показників щодо ОВФ, насамперед динаміки їхньої середньо

річної вартості, а також пов'язаних - фондоозброєності, фондозабезпеченості, фондovіддачі та фондоємності. Ці економічні категорії є мінімально необхідним підґрунтям для задоволення наукового інтересу в контексті впливу на конкурентоспроможність продукції сільськогосподарського підприємства, яке наразі досліджується. Тому ми відповідним чином представили потрібну інформацію у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання в ТОВ «Імідж Компанія»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	24928,6	25771,5	23148,5	92,9
Виробництво валової продукції	55850	58448	50174	89,8
Фондозабезпеченість, тис. грн.	535,1	552,1	498,6	93,2
Фондоозброєність, тис. грн.	182,0	185,4	180,8	99,4
Фондовіддача, грн.	2,24	2,27	2,17	96,7
Фондоємність, грн.	0,45	0,44	0,46	103,4

**Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс»*

У таблиці 2.4. для ТОВ «Імідж Компанія» за 2020-2022 роки, середньорічна вартість ОВФ у 2020 році становила 24 928,6 тис. грн., вона підвищилася у 2021 році до 25 771,5 тис. грн., зменшилася нижче базисного рівня на 7,1% у 2022 році до 23 148,5 тис. грн. Фондозабезпеченість і фондоозброєність демонструють схожу динаміку щодо коливань та кінцевого спаду, їх загальне зниження 6,8% та 0,6% відповідно. Отже, можемо говорити про деяку стагнацію та навіть падіння ефективності використання ОВФ підприємства.

До показників інтенсивності використання ОВФ відноситься фондovіддача та фондоємність, по відношенню один до одного – це обернені показники. Фондовіддача у 2020 році: 2,24 грн., у 2021 році збільшилася до 2,27 грн., знову зменшилася у 2022 році до 2,17 грн. Фондовіддача знизилася на 3,3% порівняно з 2020 роком. Фондоємність навпаки зросла до 0,46 грн. на

3,4%. Звідси можемо говорити, що інтенсивність використання ОВФ ТОВ «Імідж Компанія» є задовільною, але є певні ознаки її сповільнення.

2022 рік виявився найбільш випробувальним для України, і Красноградського району Харківщини. Повномасштабна війна російської федерації призвела до серйозних економічних, гуманітарних та соціальних наслідків. І хоча виробничі потужності ТОВ «Імідж Компанія» залишилися без значущих пошкоджень, проте ракетні удари агресора по самому Краснограду та навколишнім містам Харківщини та Полтавщини призвели до людських жертв та матеріальних збитків. Таким чином, ми можемо зазначити, що оновлення складу та структури ОВФ даного агропідприємства стало дуже ризикованим та було зупинено у 2022 році, й це призвело до зниження їх середньорічної вартості на протязі відповідного періоду.

Досліджувана в кваліфікаційній роботі проблематика, пов'язана із особливостями управління конкурентоспроможністю продукції в аграрному підприємстві, вимагає від нас розширення рамок аналізу показниками, що прямо не пов'язані із певними ринковими перевагами продукції, яку вирощує ТОВ «Імідж Компанія», але зазнають від них опосередкованого впливу. Адже і вартість валової продукції, і вартість товарної (тобто виручка), а також прибуток підприємства є кінцевими наслідками та/або результатами впроваджених у господарську діяльність управлінських рішень щодо надання аграрній продукції даного господарства характеристик, що зумовлюють попит на неї, відображений у ціні та натуральних обсягах продажів. Тож усуваються будь-які сумніви в існуванні логічного зв'язку між конкурентоспроможністю продукції фірми з її фінансовим станом, що часто виявляється за допомогою системи абсолютних показників та коефіцієнтів.

Отже, як проміжний підсумок поточного дослідження економічної діяльності даного аграрного підприємства, нами вбачається за доцільне провести комплексний аналіз динаміки основних економічних показників діяльності досліджуваного підприємства. При чому для кращої інтерпретації абсолютні показники валового та чистого доходу і прибутку доповнені низкою

коефіцієнтів в розрізах площі земельних угідь, чисельності персоналу, вартості ОФВ та кількості відпрацьованого часу. Вся важлива інформація зосереджена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Імідж Компанія»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
1. Вироблено валової продукції, всього в т.ч. в розрахунку на:	55850	58448	50174	89,8
- 100 га с.-г. угідь, тис. грн.;	1198,8	1252,1	1080,6	90,1
- 1-го робітника, тис. грн.;	407,7	420,5	392,0	96,2
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	224,0	226,8	216,7	96,7
- 1 люд.-год. прямих затрат праці, грн.	0,208	0,209	0,179	86,0
2. Товарна продукція, всього, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	241176	260182	216138	89,6
- 100 га с.-г. угідь;	5176,6	5573,7	4655,1	89,9
- 1-го середньорічного робітника	1760,4	1871,8	1688,6	95,9
3. Валовий прибуток, +(-) всього, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	81593	84334	79068	96,9
- 100 га с.-г. угідь;	1751,3	1806,6	1703,0	97,2
- 1-го середньорічного робітника	595,6	606,7	617,7	103,7
4. Чистий прибуток, +(-) всього, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	48324	52656	41595	86,1
- 100 га с.-г. угідь;	1037,2	1128,0	895,9	86,4
- 1-го середньорічного робітника	352,7	378,8	325,0	92,1
5. Рівень рентабельності, +(-) %	25,1	25,4	23,8	-1,2 п.п.

**Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс», обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»*

Аналіз показників і тенденцій діяльності ТОВ «Імідж Компанія» за 2020-2022 роки на основі поданих у таблиці 2.5. дозволяє стверджувати, що виробництво валової продукції у 2022 році становило 50 174 тис. грн., що на 10,2% (5,7 млн. грн.) менше, ніж у 2020 році Зменшення виробництва ВП свідчить про зниження натуральних обсягів сільськогосподарського виробництва – тобто валових зборів. Разом з ВП негативної динаміки зазнали також і усі, прив'язані до неї коефіцієнти. Вартість товарної продукції (виручка) та її коефіцієнти також зменшилися. Зокрема, виручка з 241 176 тис. грн. у 2020 році скоротилася до 216 138 тис. грн. у 2022 році, що становить 89,6% від її обсягу 2020 року. Валовий прибуток зменшився з 81 593 тис. грн. у

2020 році до 79 068 тис. грн. у 2022 році. Єдиний коефіцієнт, що має позитивну динаміку – це валовий прибуток в розрахунку на 1-ого працівника, але його зростання є наслідком повільніших темпів падіння валового прибутку за темпи падіння чисельності працівників. Чистий прибуток також зменшився з 48 324 тис. грн. у 2020 році до 41 595 тис. грн. у 2022 році. Це свідчить про зменшення прибутковості компанії. Підтвердженням цього є падіння рентабельності компанії на 1,2 пункто-проценти.

Загальна динаміка розглянутих економічних показників характеризується коливанням – зростання у 2021 році та падіння нижче базисного рівня у 2022. З іншого боку, очевидно, що і в 2022 році підприємство мало в цілому задовільні результати діяльності, оскільки рентабельність була на рівні майже 24%. Тож не буде перебільшенням казати, що в принципі продукція даного підприємства у 2020-2022 роках була конкурентоспроможною, оскільки її виробництво і збут призвели до рентабельності у діяльності компанії. З іншого боку, потрібно зробити наголос на тому, що дуже успішний для ТОВ «Імідж Компанія» 2021 рік, змінився менш успішним 2022-им.

При управлінні конкурентоспроможністю продукції в 2022 році повинні бути врахованими не тільки загальновизнані ринкові чинники, які в своїй сукупності формують систему конкурентних переваг на аграрному ринку. Головний чинник, а точніше обставина непереборної дії – це війна росії проти України, що мала вплив на всіх без виключення економічних суб'єктів країни, на когось більший, на когось менший.

В цій надскладній ситуації менеджмент ТОВ «Імідж Компанія» зміг зберегти комерційні та виробничі надбання, й попри втрату значної кількості клієнтів зумів забезпечити рентабельне виробництво та перспективи його подальшого розвитку. З цієї позиції нами вбачається досить незначним по міркам воєнного часу погіршення економічних показників діяльності й ми сприймаємо його як неминучу плату за продовження стабільного функціонування підприємства у прифронтовому регіоні.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції підприємства

Аналіз методів визначення конкурентоспроможності ТОВ «Імідж Компанія», розглянутих у першому розділі, вказує на те, що можна розглядати конкурентоспроможність даного господарства з двох точок зору: зовнішньої (оцінка позиції господарства на ринку) та внутрішньої (аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Імідж Компанія»). З урахуванням системного підходу до управління та з метою глибшого розуміння конкурентного рівня продукції цього аграрного підприємства, наше дослідження охопило обидва аспекти цієї категорії.

Інше питання, яке також знайшло своє теоретичне відображення в першому розділі, це сутнісна спільність категорій «конкурентоспроможності підприємства» та «конкурентоспроможності продукції» (виробленої цим підприємством). Очевидно, що друге є частиною першого й тому у випадку ТОВ «Імідж Компанія» потрібно розглядати спочатку більш широку категорію «конкурентоспроможність підприємства», яка в цілому характеризує ринкове позиціонування даного підприємства, а потім переходити на аналіз більш вузької категорії «конкурентоспроможності продукції», що має вплив на першу та є узагальненим результатом усталеної системи менеджменту господарства.

Найпоширенішим підходом до визначення конкурентоспроможності підприємства є методика, яка базується на теорії так званої ефективної конкуренції. Відповідно до неї найбільш конкурентоспроможними вважаються компанії, де оптимально організована діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи. Ефективність кожної служби значно впливає на результативність загальної діяльності, існує безліч факторів, що впливають на цей процес. Оцінка ефективності діяльності кожного центру відповідальності передбачає аналіз використання наданих їм ресурсів. Зазначена методика використовувалася для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Імідж Компанія» протягом періоду з 2020 по 2022 роки, відповідно до неї розраховано показники (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6 - Конкуентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності ТОВ «Імідж Компанія» в середньому за 2022р.

Критерії і показники конкуренто - спроможності	Сутність показника	Розрахунок	Рівень показника в ТОВ «Імідж Компанія»
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В), грн.	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$B = \text{валові витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$	0,278
Відносний показник фондівддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних виробничих фондів}$	2,58
Відносний показник рентабельності продукції (Рп), %	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$	23,8
Відносний показник продуктивності праці (Пп), тис. грн.	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічну кількість працівників}$	891,2

*Джерело: розраховано автором за даними звітності ТОВ «Імідж Компанія»

У таблиці представлені показники, які відображають активність функціонування виробничого процесу: зокрема, економічні показники витрат на виробництво, ефективність експлуатації основних засобів (фондів), ефективність технології виробництва та організацію праці на виробництві. Показник витрат на одиницю продукції - в рослинництві це витрати на 1 ц продукції (зернові, соя, соняшник, ріпак).

Друга група включає показники, які характеризують ефективність управління оборотними засобами: незалежність господарства від зовнішніх джерел фінансування, спроможність господарства виплачувати свої зобов'язання, і можливість стабільного розвитку компанії у майбутньому (див. таблицю 2.7).

З таблиці можна визначити, що всі показники не входять у нормативні інтервали, найближче до нормативного інтервалу наближається коефіцієнт автономії. Проте, розраховані коефіцієнти не набувають критичних значень, що є допустимим в умовах війни. Зазначаємо, що на конкурентоспроможність негативного впливу дані показники не мають.

Таблиця 2.7 - Конкурентоспроможність ТОВ «Імідж Компанія» за показниками фінансового положення (ФП) в середньому за 2022 р.

Критерії і показники конкуренто - спроможності	Сутність показника	Правило розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «Імідж Компанія» (норматив)
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_a = \text{власні засоби} / \text{загальна сума джерел фінансування}$	0,41 (>0,5)
Коефіцієнт поточної платоспроможності (Кп)	Відображає здатність господарства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$K_p = \text{оборотні активи} / \text{поточні зобов'язання}$	1,57 (>2)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_l = \text{грошові кошти} / \text{поточні зобов'язання}$	0,03 [0,1; 0,2]
Коефіцієнт оборотності обігових засобів (Ко)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва і обігу	$K_o = \text{виручка від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових засобів}$	0,66 (>1)

*Джерело: розраховано автором за даними звітності ТОВ «Імідж Компанія»

До третьої групи входять показники, які дозволяють оцінити ефективність управління реалізацією продукції на ринку (див. таблицю 2.8).

Рентабельність продажів в ТОВ «Імідж Компанія» знаходиться на високому рівні, що говорить про ефективну роботу відділу збуту, та про те, що продукція підприємства є конкурентоспроможною. Коефіцієнт затовареності є навпаки мізерним, це свідчить про практично відсутнє складське накопичення зібраного врожаю та збут продукції безпосередньо із поля.

Таблиця 2.8 -Конкурентоспроможність ТОВ «Імідж Компанія» за показниками збуту продукції (ЗП) в середньому за 2022 р.

Критерії і показники конкуренто - спроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «Імідж Компанія»
Рентабельність продаж (Рп), %	Характеризує прибутковість господарства на ринку, правильність встановлення ціни	$R_p = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{обсяг продаж}$	19,2
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$K_z = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продаж}$	0,04
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність господарства, ефективність роботи служби збуту	$K_m = \text{обсяг випуску продукції} / \text{виробнича потужність}$	1

*Джерело: розраховано автором за даними звітності ТОВ «Імідж Компанія»

Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей нами був прийнятий за одиницю. З цієї обставини у нас є наступні аргументи. В рослинництві є спірним питання чи виключати/включати пари із/до виробничих потужностей. Але ми тримаємося тієї думки, що пари з біологічної точки зору завжди покращують структуру сівозміни і тому вони не можуть вважатися незадіяними виробничими потужностями, а є «відкладеними» потужностями, що відіб'ються підвищеною продуктивністю (врожайністю) у наступному році.

Невелика площа ріллі в ТОВ «Імідж Компанія» була незасіяна та переведена до парів. Це стосувалося частини земель, на яких у попередній рік вирощувався соняшник. В основному через те, що менеджмент підприємства передбачив взимку та навесні 2022 року зменшення попиту на цю культуру, оскільки від війни постраждали її переробники та збутові ланцюги. Отже, з точки зору агрономії пари є найкращим наступником після вирощування соняшнику у сівозміні. Тому наявність парів, тим паче після соняшнику, не може вважатися незадіяною виробничою потужністю й не впливає на коефіцієнт загрузки виробничих потужностей.

Четверта група включає комплексний показник конкурентоспроможності (ККО). Він вказує на здатність продукції господарства задовольняти потреби споживачів відповідно до її призначення. В його формулі складаються показники ЕО (ефективності виробничої діяльності), ФП (фінансового положення), ЕЗ (ефективності збуту) та КТ (конкурентоспроможності за якістю продукції). Кожен із цих проміжних показників, скоригований на відповідну частку значущості, визначену експертами. Якість продукції (показник КТ) теж оцінюється експертним методом, на основі опитування найбільших споживачів продукції підприємства та для ТОВ «Імідж Компанія» становить 1,18. Розрахунок даних показників наведений у Додатку Б, а представлення проміжних, зведених та середніх по району значень міститься у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Імідж Компанія» за 2022 р.

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника у ТОВ «Імідж Компанія»	Середнє значення по аграрних підприємствах Красноградського району	Відхилення показників у ТОВ «Імідж Компанія» від середнього значення, +/-
Ефективності виробничої діяльності (ЕО)	99,24	100,00	-0,76
Фінансового положення (ФП)	0,54	0,50	0,04
Збуту продукції (ЕЗ)	9,24	8,00	1,24
Якості продукції (КТ)	1,18	1,10	0,08
ККО	17,54	17,35	0,19

*Джерело: власні розрахунки

Середнє значення ЕО для аналогічних агропідприємств Красноградського району Харківської області становило у 2022 році приблизно 100 пунктів. Тому ТОВ «Імідж Компанія» має кращі позиції щодо конкурентоспроможності в розрізі показників ефективності виробництва, маючи витрати менші за середні по району на 0,8 пункти. За показниками фінансового положення конкурентоспроможність ТОВ «Імідж Компанія» в порівнянні з середнім значенням агропідприємств Красноградського району Харківської області

перевищує його на 0,04 пункти. Середнє значення рівня конкурентоспроможності у відповідності до показників реалізації продукції в агропідприємствах Красноградського району Харківської області складає 8,0. З цього випливає, що позиції ТОВ «Імідж Компанія» є кращими, враховуючи відносно високий рівень рентабельності у порівнянні з районним середнім.

Отже, здійснені нами комплексні розрахунки конкурентоспроможності ТОВ «Імідж Компанія» підтвердили його стійку позицію в аграрній галузі району. Проте, адміністрації господарства слід звернути особливу увагу на покращення показників фінансового положення, в т.ч. за рахунок належної роботи по впорядкуванню розрахунків з постачальниками та підрядниками, а також оптимізації строків повернення дебіторської заборгованості.

Розглянутий метод має декілька виразних переваг. Він є зручним для застосування під час аналізу конкурентоспроможності виробничої компанії, охоплює ключові аспекти діяльності такої організації. У той же час його основою є експертна оцінка значущості кожного коефіцієнта, і цю оцінку не можна вважати абсолютно достовірною.

З урахуванням теми та завдань даної кваліфікаційної роботи крім оцінки конкурентоспроможності самого господарства на ринку треба окремо ще навести оцінку конкурентоспроможності виробленої ним продукції. Проведення експертної оцінки конкурентоспроможності продукції, яку виробляє ТОВ «Імідж Компанія», серед працівників господарства є дієвим та важливим кроком. Для цього ми створили експертний гурток, який включає 10 осіб, зокрема директора агрофірми, його заступника, керівників структурних підрозділів та служб.

В якості об'єкта дослідження для експертної оцінки обираємо всю продукцію (крім послуг у сільському господарстві), враховуючи дані з таблиці 2.1. Для проведення оцінки застосовуємо два критерії: якість продукції та ціну, яку господарство встановлює при її відвантаженні. Якість продукції визначається як сукупність властивостей форми, хімічного складу, зовнішнього

вигляду та умов застосування, необхідних для того, щоб товар відповідав своєму призначенню.

Цей підхід до оцінки конкурентоспроможності продукції дозволить отримати об'єктивні дані від фахівців, що безпосередньо залучені до виробництва та реалізації продукції, та дасть підстави сформулювати погляди на ефективність її господарської діяльності.

Дійсно, якість продукції в рослинництві, зокрема зернової маси та насіння соняшнику, є комплексним показником, що визначається умовами вирощування, збору та обробки продукції. Факторами, що впливають на якість, включають у себе умови вирощування, ступінь чистоти зерна (насіння) від домішок, вологість, терміни зберігання та інші. Експерти також повинні враховувати кольорові, запашні, блискучі характеристики, наявність мікроорганізмів та свіжість продукції. Крім того, оцінка кормових та поживних властивостей є важливою частиною експертної оцінки. Для експертної оцінки можна використовувати п'ятибальну шкалу, де 1 бал – це продукція низької якості; 2 бали - якість нижча за середню; 3 бали - середня якість; 4 бали - якість вища за середню; і 5 балів – це продукція високої якості.

Вагомість якості продукції оцінюється в 6 балів (з десяти можливих), що свідчить про найвищу оцінку цього критерію. Значущість ціни продукції оцінюється в 4 бали, що свідчить про високу вагомість цього критерію, проте нижчу в порівнянні з якістю.

Конкурентоспроможність продукції господарства визначається за системою балів, де розподіл оцінок є наступним:

$$KT = \sum_{i=j}^n \frac{ij}{5} * a_i \quad (2.1)$$

де Кт – конкурентоспроможність продукції; n - кількість експертів;

Ij - експертна оцінка і-м експертом;

j-го чинника конкурентоспроможності;

a_i - вагомість j -того чинника (від 5 до 1: 5 - максимальна оцінка фактора 1 – мінімальна).

Одержані результати експертної оцінки занесемо до таблиці. 2.10.

Таблиця 2.10 - Експертна оцінка чинників конкурентоспроможності продукції ТОВ «Імідж Компанія» за 2022 р.

№	Експерти	Якість продукції						Ціна продукції					
		Пшениця	Кукурудза	Ячмінь	Соя	Ріпак	Соняшник	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь	Соя	Ріпак	Соняшник
1	Директор	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
2	Заступник директора	5	5	4	5	3	4	5	5	3	4	4	5
3	Комерційний директор	4	5	4	4	3	4	3	5	3	5	5	4
4	Головний агроном	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
5	Головний економіст	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4
6	HR- менеджер	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
7	Головний бухгалтер	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5
8	Головний інженер	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4
9	Головний енергетик	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4
10	Менеджер з постачання	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5
	сума балів	39	44	36	41	37	40	38	41	37	39	44	45
	середній бал	3,9	4,4	3,6	4,1	3,7	4,0	3,8	4,1	3,7	3,9	4,4	4,5

*Джерело: власні розрахунки

Результати, представлені у таблиці 2.10. вказують нам на те, що за критерієм ціни найбільш конкурентоспроможною культурою у 2022 році все ще залишався соняшник, а за критерієм якості – кукурудза. Проте, загальна ситуація така, що олійні та бобові за обома критеріями в цілому переважають зернові. Але, щоб врахувати розподіл вагомості, треба скоригувати отримані оцінки на відповідні коефіцієнти вагомості та отримані інтегровані результати по кожній культурі та рослинництву в цілому (табл. 2.11.).

Як бачимо з розрахунків таблиці 2.11, попри вигідні позиції соняшника по ціні, його скорегована конкурентна привабливість є дещо меншою за кукурудзу, яка по скорегованій позиції займає перше місце. Зауважимо, що дві інші зернові культури – пшениця та ячмінь перебувають на передостанньому та останньому місці за скорегованим показником конкурентоспроможності.

Таблиця 2.11 - Скорегована експертна оцінка чинників конкурентоспроможності продукції ТОВ «Імідж Компанія» за 2022 р.

Види продукції	Середній показник конкурентоспроможності, скорегований на вагомість якості та ціни
Пшениця	3,86
Кукурудза	4,28
Ячмінь	3,64
Соя	4,02
Ріпак	3,98
Соняшник	4,20
Рослинництво в цілому	4,00

*Джерело: власні розрахунки

Загальний же показник по рослинництву становить 4.00, що з погляду усталеної на підприємстві системи менеджменту та й у порівнянні з іншими схожими господарствами – конкурентами є високим результатом. Але, тим не менше, такий результат свідчить, що менеджмент господарства використав ще не всі резерви для підвищення конкурентоспроможності вирощеної продукції.

2.3 Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства

Логічним етапом дослідження стає аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства. З цієї позиції є зрозумілим, що спершу потрібно ідентифікувати конкурентне середовище в розрізі основних конкурентів. Крім того доцільним буде також показати й попит, що визначається низкою найбільших підприємств із зберігання та переробки сільськогосподарської сировини. Відповідна інформація по Красноградському району і суміжним районам Харківської та Полтавської областей міститься у таблиці 2.12.

Треба зауважити, що інформація про продажі конкурентів є оціночною, й отримана нами від комерційного директора на основі його знань місцевого ринку. Натомість, інформація про покупців є точною, оскільки взята із аналітичного обліку підприємства, й покупці перелічені в таблиці 2.12. в

порядку зниження їх частки в продажах ТОВ «Імідж Компанія» за 2022 рік. Треба також звернути увагу, що структура покупців 2022 року зазнала суттєвих змін в порівнянні з 2021 роком через порушення логістичних зв'язків та руйнувань виробничих потужностей внаслідок вчиненої РФ широкомасштабної агресії. Наприклад, Куп'янський олійно-екстракційний завод у 2021 році був найбільшим покупцем насіння соняшнику, а 2022 року він перестав функціонувати. Теж саме, але в меншому ступені стосувалося Чугуївського олійно-екстракційного заводу, який зазнав руйнувань, але з часом частково відновив свою діяльність.

Таблиця 2.12 - Конкуренти та покупці ТОВ «Імідж Компанія» за 2022 р. (по 10 найбільших)

Категорія	№ (з/п)	Підприємства	Продукція					
			Пшениця	Кукурудза	Ячмінь	Соя	Ріпак	Соняшник
Конкуренти	1	ПАОП «Зоря»	+	+			+	+
	2	ТОВ «Агрофірма «Пісчанська»	+	+	+			+
	3	ПАОП «Промінь»	+		+			
	4	ТОВ «АПК «Зачепилівське»	+	+	+	+		+
	5	ТОВ «Надія»	+	+	+		+	
	6	ПП «Агропрогрес»				+	+	+
	7	ТОВ АФ «Санрайз»	+	+	+			
	8	ТОВ «Агролатінвест»	+	+		+		
	9	ТОВ «Агроінвест Холдинг»	+	+	+	+	+	+
	10	ТОВ «Райз Північ»	+	+	+	+	+	+
Покупці	1	ТОВ «Красноградський млин»	+	+	+			
	2	ПРАТ «Полтавський ХПП»	+	+	+	+		
	3	ПРАТ «Полтавський ОЕЗ - Кернел груп»		+			+	+
	4	ПРАТ «Вайтерра Колос»	+	+	+	+	+	+
	5	ТОВ «ПАФ Гарант»					+	+
	6	ТОВ «ЧМЗ»		+		+	+	+
	7	ПРАТ «Вовчанський олійноекстракційний завод»					+	+
	8	ТОВ СП «Нібулон»	+	+	+	+	+	+
	9	ТОВ «Власівський Мірошник»	+	+	+	+		
	10	ТОВ «Укролія»		+		+	+	+

*Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерського обліку, відділу збуту ТОВ «Імідж Компанія»

Порушення логістичних ланцюгів також стало причиною зміни структури покупців в досліджуваному підприємстві. Треба наголосити на тому, що

найбільш вигідні контракти на поставку зерно-олійної сировини до початку повномасштабного вторгнення підприємство укладало із великими експортерами зерна та соняшникового насіння. Але з лютого 2022 року їх зберігальні потужності опинилися перенавантаженими через блокування агресором транспортно-морських шляхів по Чорному морю. Вони відмовилися від контрактів з підприємством. В результаті комерційна служба вимушена була укласти контракти за менш привабливими цінами зі споживачами, що переважно перебувають на невеликій відстані від земельних угідь ТОВ «Імідж Компанія».

Тож постала потреба застосувати новітні аналітичні інструменти, які дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози. На наш погляд, найдоцільнішим серед них є SWOT-аналіз. Адже саме SWOT-аналіз включає оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства. За його допомогою ми можемо отримати повніший зріз ситуації і визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку та посилення позицій у конкурентній боротьбі за споживача.

Результати SWOT - аналізу допоможуть виокремити сильні сторони, які ТОВ «Імідж Компанія» може використовувати для підвищення своєї конкурентоспроможності. Також будуть виявлені слабкі сторони, які потребують уваги та вдосконалення. Потенційні можливості вказують на те, де можна розвивати бізнес, а загрози визначають області, де необхідно приділяти особливу увагу та розробляти заходи для мінімізації ризиків. Це дозволить оптимальніше розподілити ресурси підприємства. Результати проведеного розміщені у таблиці 2.13.

Проведений у таблиці 2.13 SWOT - аналіз діяльності ТОВ «Імідж Компанія» показує, що імплементація інших видів рослинницької продукції на підприємстві протягом тривалого періоду не проводилася. Але наші дослідження потреб місцевого ринку та стану конкурентів дозволяють стверджувати, що, наприклад у вирощуванні овочів на відкритому ґрунті в

підприємства могли бути гарні конкурентні переваги. Отже, розширення асортименту вирощеної продукції оцінене на нами тільки 2 бали та розглядається як слабка сторона діяльності підприємства.

Таблиця 2.13 - SWOT - аналіз діяльності ТОВ «Імідж Компанія» за 2022 рік

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Досить висока якість продукції; доступні ціни на продукцію; високий рівень лояльності споживачів до продукції; застосування агротехнічних заходів щодо зменшення виробничого циклу; низький рівень складських запасів; достатній рівень рентабельності господарства; компетентність та висока кваліфікація персоналу; висока важливість ціннісних орієнтирів; досить високий імідж господарства та позитивна ділова репутація; гнучкість господарства до змін зовнішнього середовища.	Обмежений асортимент продукції; недостатньо розвинена маркетингова складова в управлінні; відсутність пошуку нових ринків збуту та маркетингових досліджень ринку; слабка рекламна політика господарства та стимулювання збуту; відсутність стратегічних напрямів розвитку; недостатність інноваційного розвитку; відсутнє впровадження нових видів сільськогосподарської продукції та послуг; слабкий дослідницький потенціал; застаріле устаткування; відсутність економічних стимулів праці робітників.
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення існуючих ринків збуту; розширення асортименту продукції; вихід та освоєння зовнішньоекономічної діяльності; підвищення якості продукції; поява нових технологій та устаткування; проведення маркетингових досліджень ринку; стимулювання персоналу; розвиток корпоративної культури; державна підтримка; підвищення конкурентоспроможності господарства за рахунок послаблення позицій конкурентів.	Стабільна та несприятлива економічна ситуація в країні; війна та пов'язані обставини непереборної сили; високий рівень інфляції; високі податки; залежність від погодно-кліматичних умов; можливість появи нових конкурентів; зменшення об'ємів продажів продукції при насиченості освоєних ринків збуту; плінність кадрів; відсутність стратегічного планування.

*Джерело: авторські дослідження

З іншого боку, якість продукції, що виробляється ТОВ «Імідж Компанія», відповідає високим стандартам. Пшениця, яка реалізується господарством, переважно належить до 2-го та 3-го класу, а соняшник має переважно високу маслянистість. Таким чином, якість продукції оцінюється в цілому як висока (4 бали) і віднесена до сильних сторін господарства. З урахуванням цих факторів можна зрозуміти, чому дане підприємство грає значущу роль на ринку регіону.

Ціни на сільськогосподарську продукцію господарства відповідають ринковим стандартам (3 бали). ТОВ «Імідж Компанія» функціонує на ринку, де

є велика чисельність конкурентів. Однак, хоча господарство частково відновило клієнтську мережу, зруйновану війною, адміністрація не приділяє достатньо уваги серйозним аспектам маркетингової діяльності, таким як пошук нових ринків збуту та маркетингові дослідження ринку. Це вважається слабкою стороною господарства. Також це стосується аспектів збутової та рекламної політики підприємства.

Тривалість виробничого циклу в ТОВ «Імідж Компанія» обумовлена біологічними характеристиками вирощування сільськогосподарських культур і технологією їх обробки. Менеджмент господарства приймає заходи для скорочення виробничого циклу, використовуючи хімічні засоби для прискорення дозрівання, що визначається технологією виробництва різних сільськогосподарських культур. Проте кліматичні умови та можливість їх правильного передбачення грають важливу роль в цьому процесі. Загалом господарство переважно користується поточним плануванням на період до одного року, охоплюючи від урожаю до урожаю. Отже, заходи із скорочення виробничого циклу є сильною стороною господарства.

Стратегічне планування, яке застосовується на підприємстві, має ряд об'єктивних та суб'єктивних недоліків. Об'єктивні обумовлені війною, що ускладнює сам процес планування, суб'єктивні належать до площини усталених управлінських практик, й можуть бути усунені з часом. Оцінюючи всі наявні резерви з підвищення ефективності діяльності підприємства, можна прийти до висновку, що вони повністю ще не вичерпані, хоча саме підприємство характеризується високим рівнем у ефективності управління.

Впровадження новітніх технологій та дослідницького потенціалу в даному господарстві розвиваються на слабкому рівні. Не можна стверджувати, що в ці аспекти діяльності підприємства здійснюються достатні інвестиції, але, тим не менше, їм приділяється увага. За останні три роки була впроваджена нова технологія із внесення мінеральних добрив під озимі зернові, яка призвела до зростання їх середньої врожайності на 10%. Однак, щодо впровадження нових видів продукції, адміністрація залишається консервативною, іншими

словами, нову продукцію господарство майже не впроваджує в агрокультуру (2 бали). Дослідницький потенціал господарства також є обмеженим (2 бали), тому розробку інноваційних проектів господарству доводиться замовляти у зовнішніх організацій.

Поточна кредиторська заборгованість господарства, хоча і є значною за об'ємом, але погашається вчасно. Таким чином, вона оцінюється як середня сторона підприємницької діяльності. Запаси готової продукції в ТОВ «Імідж Компанія» перебувають на мізерному рівні, що свідчить про дуже активну комерційну діяльність та за поточних умов відсутності потужностей по зберіганню та переробки сільськогосподарської сировини дана обставина віднесена до сильної сторони ТОВ «Імідж Компанія» (5 балів). Рентабельність господарства також висока, забезпечуючи достатній обсяг ресурсів для виробничої діяльності. Загальною оцінкою можна зазначити, що фінансове положення ТОВ «Імідж Компанія» є стабільним, проте не дуже міцним (3 бали). Господарство стикалося з недостатньою кількістю сезонних робітників. Стимулювання персоналу в основному здійснюється економічними методами (сильна позиція, оцінюється в 4 бали).

Система ціннісних орієнтирів у ТОВ «Імідж Компанія» відіграє важливу роль і визначає корпоративну культуру підприємства. Важливим аспектом цієї системи є підтримка внутрішньої сили, наполегливості та прагнення вивести підприємство з кризових ситуацій. У важкі часи як для господарства, так і для його працівників, цінності, такі як сила, наполегливість та патріотизм, можуть бути дуже мотивуючими. Важливо, що аграрний комплекс, до якого належить ТОВ «Імідж Компанія», оперативно реагує на зміни в зовнішньому середовищі. Гнучкість та швидка реакція на зміни в структурі постачальників, конкурентів, законодавчій базі та регулюючій діяльності свідчать про високий рівень адаптивності, що є сильною стороною господарства (оцінено у 4 бали).

Крім того, важливим елементом успіху підприємства є його імідж, який був зароблений не швидкими успіхами, а тривалою роботою всього колективу. Висока повага споживачів та постачальників до іміджу підприємства свідчить

про заслужене визнання й довіру, що може бути важливим активом у веденні бізнесу та взаємодії з ринком.

Розглянуті стратегічні напрями розвитку для ТОВ «Імідж Компанія» виглядають досить обґрунтовано і можуть сприяти покращенню його конкурентоспроможності. Взаємодія між цими стратегічними напрямками може забезпечити комплексний підхід до розвитку бізнесу та забезпечити йому стійкі конкурентні переваги. Ключовою частиною буде докладне планування та реалізація кожного напрямку з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів. Воно повинно включати перш за все виправлення помилок та впровадження нововведень аби слабкі сторони діяльності зійшли нанівець й перетворилися на сильні. По-друге, фактичні сильні сторони діяльності мають бути посилені ще більше.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ІМІДЖ КОМПАНІЯ»

3.1 Розробка перспективної моделі системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві

У даному підрозділі розумно висунути пропозиції щодо заходів з управління конкурентоспроможністю агропідприємства, враховуючи його особливості як компанії, спеціалізованої на вирощуванні рослинницької продукції. Із висвітленням у попередньому параграфі кваліфікаційної роботи методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності в цілому господарства та продукції стає зрозумілим, що ефективне впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності вимагає розробки відповідного механізму, спрямованого на забезпечення управлінського впливу на ключові сфери та процеси діяльності, на створення додаткової вартості, розподіл ресурсів та залучення висококваліфікованих кадрів у ці процеси за допомогою відповідного інструментарію.

Одним з підходів в ефективному управлінні конкурентоспроможністю і який можна пристосувати до його моделювання є процесно-функціональний підхід. Він об'єднує різні блоки, що піддаються впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, спрямованих на підвищення конкурентних можливостей, укріплення позицій на ринку та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Ці блоки включають в себе вибір конкурентної стратегії, забезпечення досягнення синергетичного ефекту в менеджменті, переосмислення системи управління персоналом та трудовою мотивацією працівників, комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності вирощеної продукції, системний підхід до диверсифікації та планування виробництва, реорганізацію

системи обліку і аналізу, покращення фінансового менеджменту та інформаційне забезпечення внутрішнього корпоративного управління.

Оскільки ТОВ «Імідж Компанія» є агропідприємством і відрізняється особливостями як галузевого, так і внутрішньогосподарського характеру, що визначають середовище для управління його конкурентоспроможністю, слід визнати ряд ключових аспектів:

- Формування корпоративної культури. Включає розробку і впровадження цінностей та норм, які відображають особливості аграрного бізнесу, сприяють укоріненню позитивної корпоративної культури.

- Логістична система управління виробничими ресурсами та збутом продукції. Включає впровадження ефективної системи логістики, яка дозволяє оптимізувати процеси постачання сировини, виробництва та збуту продукції рослинництва.

- Вдосконалення організаційної структури агропідприємства. Включає аналіз та оптимізацію організаційної структури, що сприяє підвищенню ефективності внутрішнього управління.

- Облік витрат та методи їх формування. Вдосконалення системи обліку дозволяє більш точно визначати витрати та оптимізувати бюджетні планування.

- Внутрішня нормативна база. Поліпшення внутрішніх нормативних актів сприяє більш ефективному управлінню та дотриманню стандартів управління.

- Формування управлінської парадигми системи якості і науково-технічного прогресу. Акцент на наукових та технологічних інноваціях підвищує якість виробництва та конкурентоспроможність.

- Екологічна політика. Розробка та впровадження стратегій збалансованого використання ресурсів для збереження природи та отримання екологічно чистої продукції.

- Інноваційний механізм розвитку. Впровадження новаторських підходів та технологій сприяє сталому розвитку агропідприємства.

- Впровадження нових підходів до практики управління. Активне застосування сучасних методів та стратегій для оптимізації управлінських процесів.

Ці аспекти разом формують комплексну модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Імідж Компанія». Отже, пропонуємо застосувати систематизацію підходів для моделювання управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 - Систематизовані підходи до моделювання управління конкурентоспроможністю в ТОВ «Імідж Компанія»

Назва підходу	Сутність підходу
Системний	розгляд агропідприємства як системи, яка функціонує у зовнішньому середовищі, взаємодіючи з ним крізь входи, де знаходяться ресурси, та виходи - готова продукція відповідного рівня конкурентоспроможності. Агропідприємство як система в свою чергу розуміється як множина підсистем нижнього рівня, кожна з яких відіграє відповідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності агропідприємства. Саме в рамках даного підходу традиційно розглядаються чинники впливу на конкурентоспроможність агропідприємства, визначаються взаємозв'язки між підсистемами, які обумовлюють параметри конкурентоспроможності продукції агропідприємства (розділ 2.2)
Процесний	Поєднати окремі стадії входами і виходами, виокремлюючи керуючу і керовану підсистеми, в межах яких реалізуються відповідні процеси. Дозволяє побудувати ієрархію шляхом декомпозиції процесів вищого рівня на нижчі (розділ 2.1). Найбільша важливість даного підходу полягає у здатності детермінувати основні процеси, які забезпечують зростання доданої вартості, і виключити ті, що не створюють її, знижуючи таким чином конкурентоспроможність продукції і агропідприємства, що покладено в основу реінжинірингу бізнес-процесів, виступає базовою методологією управління якістю (розділ 2.3).
Ситуаційний	постійною динамікою зовнішнього середовища і необхідністю розробки принципів та правил швидкого пристосування до мінливих умов. Наявність множини альтернатив дозволяє забезпечувати необхідну гнучкість і адаптивність управління конкурентоспроможністю агропідприємства (розділ 2.3 СВOT - аналіз)
Функціональний	здійснення управління за структурними елементами, виокремленими відповідно функціям виконання і зонам відповідальності. Такий підхід дозволяє забезпечувати зростання продуктивності завдяки підвищенню рівня спеціалізації виконуваних виробничих та управлінських функцій

*Джерело: складено автором за попередніми дослідженнями

У кваліфікаційній роботі пропонується моделювання конкурентоспроможності агропідприємства на основі комплексного підходу.

Цей підхід базується на системі управління, що включає керуючі та керовані компоненти. Кожен з цих компонентів розкладається на елементи, які відповідають за виконання функцій управління конкурентоспроможністю на різних рівнях формування. Зазначаємо, що ключовими принципами функціонування дієвої системи управління конкурентоспроможністю агропідприємства є гнучкість, адаптивність до зовнішнього середовища, ефективне використання конкурентного потенціалу, інноваційність та якість інформаційного забезпечення. Це досягається через організаційно-економічний механізм конкурентних відносин на ринках аграрної продукції, механізм управління формуванням та реалізацією конкурентних переваг, а також механізм управління конкурентною поведінкою на ринках збуту із урахуванням їх конкурентної структури.

Менеджмент агропідприємства, приймаючи рішення, визначає стратегічні напрямки, які охоплюють довготермінову конкурентну позицію, прибутковість та ефективність підприємства. Отже, процес формулювання довгострокових стратегій, орієнтованих на показники економічної ефективності, та тактичних цілей, що слугують стадіями в досягненні стратегічних цілей, має критичне значення.

Нами представлена модель управління створенням і реалізацією конкурентних переваг орієнтована на визначення та обґрунтування шляхів удосконалення виробничих процесів з максимізації прибутку та формування стійких конкурентних переваг відповідно маркетингової стратегії (рис. 3.1).

У контексті впливу моделі управління створенням і реалізацією конкурентних переваг, адміністрація ТОВ «Імідж Компанія» має фокусуватися на раціональному зниженні витрат на одиницю продукції, збільшенні обсягів реалізації та створенні прямої економічної мотивації для учасників виробничо-збутового процесу як стратегічної мети управління. Планування інтенсивних технологій вирощування виступає ключовим елементом управління, спрямованим на підвищення якісних характеристик виробництва та

розширення натуральних обсягів. Це має на меті забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

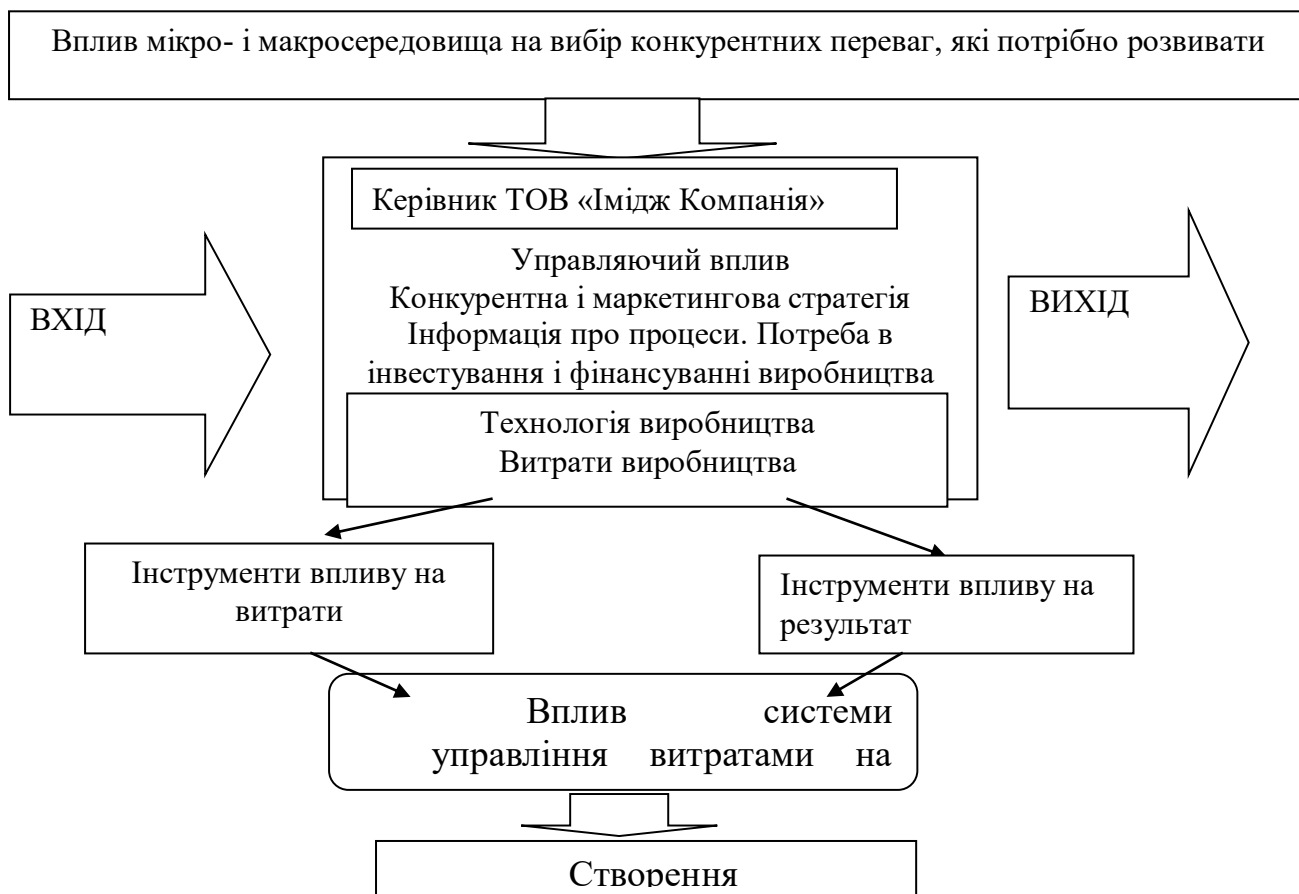


Рисунок 3.1 - Управління створенням, реалізацією і вибором конкурентних переваг в ТОВ «Імідж Компанія»

*Джерело: авторська розробка

Модель управління конкурентоспроможністю агропідприємства, яку доцільно запропонувати, орієнтована на взаємодію трьох ключових складових: суб'єкта управління (що включає керуючу підсистему, власників та топ-менеджмент), об'єкт управління та сам процес управління. Головна мета цієї моделі управління конкурентоспроможністю полягає в утриманні та розширенні ринкових позицій, закріпленні конкурентних переваг для довгострокового сталого функціонування господарства на агроринку. Забезпечення цього управління включає різноманітні аспекти, такі як інформаційні, фінансові, кадрові, організаційні і науково-технічні.

Об'єктом комплексного управління конкурентоспроможністю вважається процес відтворення, що об'єднує сферу виробництва і сферу реалізації. Цей процес перетворює входи на виходи, обігові кошти у грошовій формі у товарну потім знову у грошову. Загальна модель комплексного управління конкурентоспроможністю для ТОВ «Імідж Компанія» наведена на рисунку 3.2.

Функції управління конкурентоспроможністю агропідприємства можна розглядати у такому контексті:

- цілепокладання. Включає розробку ієрархії цілей на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях для підвищення загального рівня конкурентоспроможності агропідприємства. Передбачає визначення конкретних завдань і завдань кожного вищого рівня управління для досягнення стратегічних цілей.
- планування. Включає вибір і обґрунтування стратегій, спрямованих на досягнення визначених цілей конкурентоспроможності. Передбачає встановлення часових та ресурсних обмежень для реалізації стратегій; визначення основних критеріїв ідентифікації виконання поставлених завдань і успішності реалізації стратегій.
- організація. Включає узгодження організаційної структури агропідприємства з поставленими менеджментом цілями управління конкурентоспроможністю. Передбачає розподіл прав, обов'язків і відповідальності відносно вирішення завдань конкурентоспроможності в межах структурних підрозділів, таких як відділ контролю якості, відділ маркетингу і збуту, плановий відділ.
- мотивація. Включає імплементацію в систему управління персоналом зв'язків між конкурентоспроможністю та стимулюванням і системою оцінювання результативності кадрів. Передбачає врахування конкурентних переваг і процесів їх створення як чинників мотивації персоналу.
- контроль. Включає відслідковування показників, параметрів, індикаторів та критеріїв в рамках плану управління конкурентоспроможністю агропідприємства.



Рисунок 3.2 - Модель комплексного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Імідж Компанія»

*Джерело: власна розробка

— регулювання. Включає узгоджувальні дії в разі виникнення відхилень під час реалізації функції контролю.

– аналіз. Включає узагальнення результатів виконання плану з підвищення рівня конкурентоспроможності. Передбачає визначення ступеня виконання досягнутих результатів і прийняття управлінських рішень щодо коригування усталеної політики.

Запропонований підхід до розробки комплексної моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Імідж Компанія» виглядає цілісним і деталізованим. Основні напрямки, які ми врахували, охоплюють різноманітні аспекти діяльності підприємства, від стратегічного планування до конкретних сфер виробництва та маркетингу. Ця модель виглядає здійсненою та практичною. Вона розроблена з урахуванням специфіки діяльності даного агропідприємства і включає такі важливі аспекти, як управління ресурсами, оптимізація виробничих процесів, стратегічне планування, маркетинг і контроль результативності. Комплексні моделі такого роду можуть виявитися ефективним інструментом для вдосконалення управління та забезпечення сталого розвитку інших підприємств агросектору. Важливо реалізувати цю модель на практиці і періодично адаптувати її до актуальних змін у внутрішньому та зовнішньому економічному середовищі підприємства.

3.2 Організаційні резерви підвищення конкурентоспроможності

Важливим саме організаційним резервом підвищення конкурентоспроможності агропідприємства є впровадження інтеграційних структур на основі сільськогосподарської кооперації. Згідно з законодавством України [17], яке регулює цю сферу, сільськогосподарські кооперативи можуть бути поділені на кілька типів в залежності від видів господарської діяльності, такі як постачальницькі, переробні, заготівельно-збутові, сервісні і багатофункціональні. На рисунку 3.3 представлені фактори, які спонукають сільськогосподарських товаровиробників до участі у кооперації.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин досить ефективним напрямом оптимізації взаємодії в господарській сфері агропідприємств є

формування інтеграційних структур, зокрема у й вигляді асоціацій. Це стосується як рослинницьких підприємств, так і підприємств з первинної промислової переробки рослинницької агросировини. Мета створення сільськогосподарських асоціацій - більш раціональне використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. При такій формі коопераційного об'єднання зберігається економічна самостійність та юридичні права всіх учасників цього об'єднання.

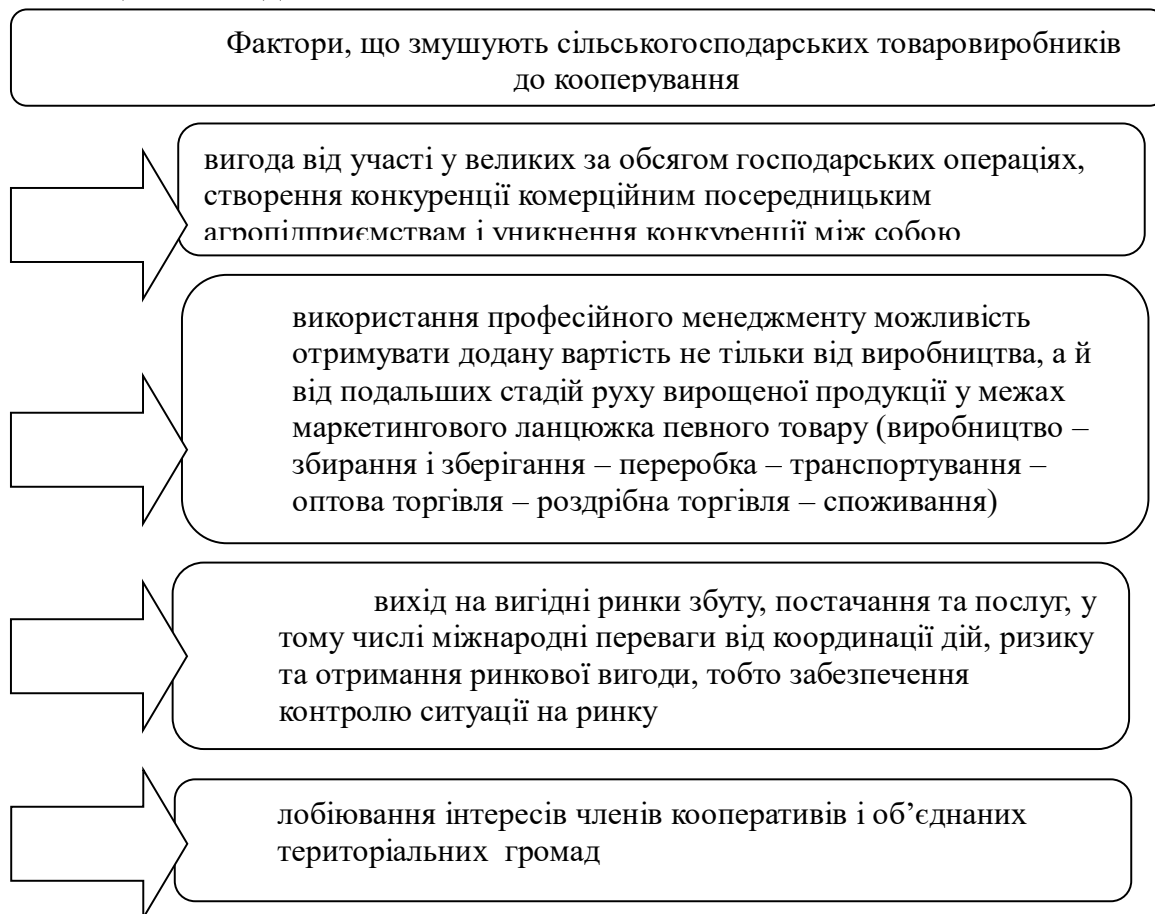


Рисунок 3.3 - Фактори, що спонукають агропідприємство до інтеграції

*Джерело: сформовано автором за [8]

Відповідно до статистичних джерел [10] на території Харківської області в 2022 році зареєстровано 54 сільськогосподарських кооперативи, з яких діючих лише 18 (табл. 3.2.).

Отже, ми рекомендуємо як спосіб підвищення конкурентоспроможності агропідприємства розглядати ініціативу зі створення аграрно-промислової асоціації (далі в тексті АПА), яка охоплюватиме виробництво, переробку та

реалізацію рослинницької продукції.

Крім того, сільськогосподарська обслуговуюча кооперація у формі АПА, яка займається виробництвом, переробкою і реалізацією рослинницької продукції, має наступні переваги:

Таблиця 3.2 - Кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК) у Харківській області на 2022 рік

Всього зареєстровано СОК в області, од.	54
з них діючих	18
По напрямках діяльності:	-
з обробітку землі	11
молочарський	5
плодоовочевий	2

*Джерело: за матеріалами [10]

- підвищення ефективності рослинницького виробництва шляхом оптимізації витрат агропідприємства на закупівлю засобів захисту рослин, здійснення певних технологічних операцій, проведення маркетингових досліджень, а також зростання прибутку від інтегрованого збуту продукції;

- розширення доступу агропідприємства до агросервісних послуг;

- удосконалення процесу реалізації продукції, що включає більш ефективне використання каналів реалізації, взаємовигідне досягнення стійких позицій на агроринку і їх адаптація до умов регіональної економіки за допомогою членства в АПА;

- додаткове створення робочих місць у навколишній сільській місцевості Красноградського та суміжних районів Харківської області, покращення соціального захисту задіяного сільського населення та підвищення сукупного рівня життя на селі;

- забезпечення доступу до досвіду і знань, а також лобіювання економічних інтересів членів АПА.

На рисунку 3.4 відображено схематичну організаційну структуру можливої районної АПА з виробництва, переробки і збуту рослинницької продукції.

Для забезпечення ефективного функціонування АПА важливо враховувати інтереси всіх підприємств - учасників інтеграції, зокрема безпосередніх виробників рослинницької продукції, як основної структурної складової. З цією метою, ми пропонуємо створення АПА «Красноградський аграрний союз», до складу якої можуть увійти крім інших до 10 господарств, які спеціалізуються на виробництві рослинницької продукції.

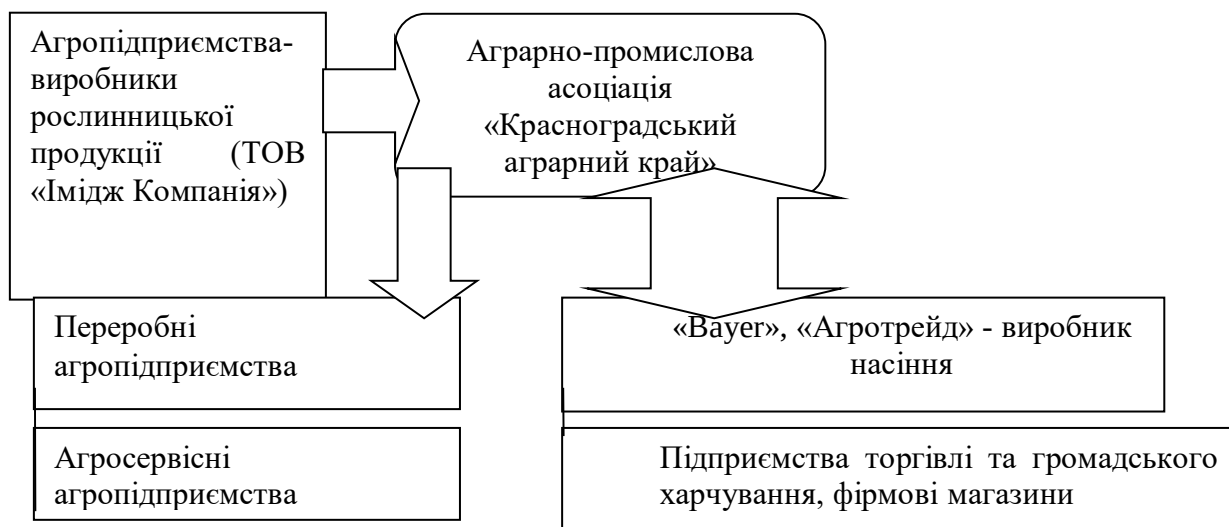


Рисунок 3.4 - Організаційна структура аграрно-промислової асоціації – форми кооперації з виробництва, переробки і реалізації рослинницької продукції

*Джерело: авторська розробка

Основними цілями АПА «Красноградський аграрний союз» повинні бути:

- Сприяння розвитку агробізнесу з вирощування рослинницької продукції і створення сприятливих умов для здійснення такого агробізнесу в Красноградському районі;

- Підтримка рослинницьких та переробних підприємств, що є членами асоціації, у розвитку виробництва та реалізації товарів, відповідно до їхніх спільних інтересів та інтересів споживачів. Заохочення збільшення конкурентоспроможності вирощеної продукції та покращення її якості шляхом впровадження енергоощадних та високоефективних технологій по переробці агросировини та залучення сучасної техніки;

- Захист і представлення спільних господарських інтересів членів АПА на місцевому та національному ринках;

- Розвиток міжрегіональних економічних зв'язків і інтеграція господарств та переробних підприємств Красноградського району в єдину систему.

Економічні відносини між переробними та сільськогосподарськими підприємствами повинні базуватися на принципах взаємної фінансової зацікавленості і відповідальності за результати спільної діяльності. Розподіл доходів повинен враховувати індивідуальний внесок кожного члена АПА в кінцевий результат інтеграційного формування. Встановлення сталих виробничих зв'язків та створення взаємовигідних умов для господарської діяльності дозволить збалансувати попит на рослинницьку сировину та розвивати можливості її подальшої переробки. Цей підхід в кінцевому підсумку створить ефективний механізм задоволення інтересів усіх членів об'єднання.

Узгодженість економічних інтересів для переробних підприємств – членів АПА має численні переваги. Основні це:

- гарантування ритмічних поставок агросировини: Забезпечення стабільного та планованого постачання агросировини дозволяє переробникам планувати виробництво і уникнути нестабільності в постачанні агросировини;
- підвищення конкурентоспроможності та якості продукції: Спільна діяльність і об'єднання ресурсів дозволяють ефективніше використовувати потенціал переробних підприємств, що може призвести до підвищення конкурентоспроможності і покращення якості виробленої продукції;
- оновлення технологічних та матеріально-технічних та засобів виробництва: Об'єднання зусиль для оновлення та модернізації обладнання та технологій сприяє підвищенню ефективності кожного окремого виробництва;
- організація спільної фірмової торгівлі: Можливість створення власних торгових марок дозволяє переробникам контролювати процес реалізації своєї продукції, що впливає на зниження ціни та збільшення попиту.

Ці переваги сприяють стійкому розвитку та успішній діяльності переробних підприємств у контексті взаємодії та співпраці. Важливо

відзначити, що економічна співпраця з переробними підприємствами надає сільськогосподарським виробникам низку переваг. Зокрема, вона відкриває можливості для гарантованого збуту сировини, стимулює зацікавленість у підвищенні якості продукції завдяки ціновому чиннику та забезпечує своєчасні фінансові надходження.

Взаємна довіра між аграрними товаровиробниками та переробною сферою сприяє співпраці з інвесторами і банківськими структурами. Це відкриває можливості для отримання кредитів і залучення інвестицій. Інтеграція господарюючих суб'єктів дозволяє торговим підприємствам отримувати продукцію вчасно. Це сприяє задоволенню попиту, зростанню обсягів реалізації. В результаті підприємства - учасники отримують більший прибуток через отриману торговельну націнку.

Розвиток інтегрованих аграрних формувань сприяє поглибленню їх спеціалізації і концентрації, що допомагає скорочувати кількість посередників у процесі постачання агросировини від виробника продукції до її споживача. Важливу роль в цьому відіграє більш рівномірний та рівноправний розподіл прибутку між усіма учасниками об'єднання. Господарські договори є основною нормативно-правовою формою, яка регулює діяльність інтегрованих аграрних структур. Такі договори мають бути юридичною підставою для забезпечення виробничо-організаційно-технологічних зв'язків та регулювати фінансово-економічні відносини між учасниками інтеграції.

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Імідж Компанія» є доцільним створення агропромислової асоціації та входження підприємства до АПА. Діяльність такої асоціації має базуватися на принципах некомерційного партнерства, що сприятиме раціональному залученню додаткових господарських ресурсів, більшій оптимізації процесів збуту і переробки продукції, а також формуванню власного бюджету та інших позитивних аспектів. Зазначений підхід передбачає етапну реалізацію альтернативних стратегій та розробку можливих варіантів їх подальшого

розвитку. Це здійснюється на основі обґрунтованої логічно-структурної схеми створення та функціонування агропромислових асоціацій.

3.3 Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства через розширення її асортименту

При дослідженні регіонального ринку аграрної продукції було виявлено, що лише два невеликі агропідприємства району зазначили в своїх КВЕД таку галузь як овочівництво. Отже, весь велико-гуртовий ринок овочів представлений продукцією з інших районів області та сусідніх областей України, а також імпортом. Тому для підвищення конкурентоспроможності продукції агропідприємства нами розглядається можливість вирощування овочів на відкритому ґрунті. Таким чином, адміністрації ТОВ «Імідж Компанія» пропонується розглянути впровадження в сівозміну овочів, таких як огірки, помідори, перець та баклажани, з можливим подальшим розширенням асортименту (цибулею, часником, гарбузами та капустою).

ТОВ «Імідж Компанія» завдяки вдалому розташуванню має унікальну можливість вирощувати та продавати високоякісні і конкурентоздатні овочі з відносно низькою собівартістю виробництва. Це може стати ключовим фактором для посилення стабільної позиції на агроринку, особливо враховуючи відсутність сильних конкурентів у Красноградському районі.

Економічна зацікавленість ТОВ «Імідж Компанія» у вирощуванні овочів визначається внутрішньогосподарськими потребами в забезпеченні та отриманні прибутку від збуту овочевої продукції. Останнім часом спостерігається активний попит на екологічно чисту (органічну) овочеву продукцію, що робить реалізацію такої продукції вигідною та здатною приносити значні прибутки агропідприємству в майбутньому. Менеджмент господарства повинен визначити цілі впровадження овочівництва із описом стратегічного розвитку цієї галузі рослинництва. Базовою стратегією має стати

завоювання конкурентних переваг на овочевому гуртовому ринку Харківщини, засноване на розумінні потреб споживачів, яких останнім часом стало більше.

Овочі завжди визнавалися надзвичайно корисними та вважалися одним із найкращих природних продуктів порівняно з іншими продуктами. Таким чином, місія агропідприємства повинна полягати в тому, щоб гарантувати високу якість та екологічність кожного вирощеного овочу. Основна мета рекомендованого проекту полягає у забезпеченні стабільної пропозиції високоякісних овочів на ринку за доступними цінами для потенційних споживачів. Отже, є 5 груп зацікавлених осіб, які формують зовнішнє середовище та переважно зацікавлені в успішній реалізації місії та конкурентної стратегії ТОВ «Імідж Компанія» щодо вирощування овочів. Це: персонал агропідприємства, його власники, державні органи (податкова служба і місцеве самоврядування), конкуренти та споживачі овочів. Місьцеве самоврядування зі свого боку, має інтерес до ефективного господарювання в територіальній громаді, що стосується вирощування якісних овочів відповідно до встановлених стандартів та на законних підставах.

Наш вибір овочівництва в рекомендаціях адміністрації ТОВ «Імідж Компанія» із розширення асортименту для підвищення конкурентоспроможності його продукції є не випадковим. Тут треба сказати, що ринок плодово-овочевої продукції у зв'язку з повномасштабною війною РФ проти України протерпів кардинальних змін. По-перше, значна частина товаровиробників фруктів і овочів опинилася в окупованих та прифронтових районах, тож вибула з ринку, кардинально зменшивши обсяги пропозиції. По-друге, насичення плодово-овочевому ринку Красноградського та суміжних районів Харківської області наразі відбувається головним чином за рахунок продукції з дуже віддалених регіонів України або ж імпортованої з інших країн продукції, або (в незначних обсягах) завдяки садівництву та городництву місцевого населення та малих фермерських господарств Харківщини. Отже, відбувається подовження логістичних зв'язків, що в умовах вкрай високих цін на паливо зумовлює суттєве подорожчання завезеної до Красноградського

району плодово-овочевої продукції. Тож місцевий ринок фруктів та овочів є ненасиченим, в ньому звільнилися багато пропозиційних ніш. Наш вибір між запропонованим вирощуванням фруктів та овочів зупинився на останніх, оскільки з моменту закладки фруктових садів до часу збору першого врожаю має пройти мінімум 5 років, а ринок потребує розширеної пропозиції вже сьогодні. До того ж в умовах воєнного часу та спричинених ним ризиків залишається проблематичним започаткування багаторічного інвестиційного проекту. Тож вирощування овочів, яким підприємство може зайнятися та зібрати перший врожай вже наступного року, нам здається найбільш розумним вибором.

При започаткуванні овочівництва в ТОВ «Імідж Компанія» необхідно провести аналіз конкурентного середовища. Середовище виробників овочів характеризується високим рівнем розмитості, оскільки основними гравцями є гуртові дилери, і лідери ринку практично відсутні. Наявні конкуренти не вирощують такий широкий асортимент овочів, й це створює конкурентну перевагу для агропідприємства. Дана обставина дозволить ТОВ «Імідж Компанія» успішно вийти на ринки збуту овочевої продукції, завоювати свої сегменти ринку та закріпитися на них. Отже, потенційних конкурентів в овочівництві можна поділити на наступні групи:

До першої групи належать фермери - товаровиробники овочів, зокрема огірків, помідорів, перцю та баклажанів. Розміри їх посівів невеликі та в середньому становлять 2-4 гектари. Овочі, вирощені цією групою виробників, мають середню або високу якість, адже при їх вирощуванні зазвичай застосовуються інтенсивні технології, в т.ч. посадка у закритому ґрунті. Такі овочі переважно реалізуються на місці їх вирощування та на оптових овочевих ринках через обмежену тривалість зберігання. Деякі фермери налагоджують контакти з мережевими супермаркетами, але невеликі партії овочепродукції не можуть повністю задовольнити потреби великих роздрібних мереж.

До другої групи віднесені особисті селянські господарства, які є власниками малих та дуже малих овочевих насаджень. Ці фізичні особи

виросшують овочі на своїх присадибних ділянках та зазвичай продають їх на місцевих ринках. Овочі, вирощені у приватному городництві, характеризуються переважно низькою якістю через відсутність агротехнології вирощування, і не можуть зберігатися довго. Такі овочі в основному продаються невдовзі після збору врожаю та максимум ще кількох тижнів. Протягом цього періоду сезонні ціни на ринку є найнижчими, оскільки всі намагаються якнайшвидше реалізувати вирощений врожай, щоб уникнути його псування. Дохід від таких овочів формується за правилом «низька якість - низька ціна».

Третя група включає імпортерів овочів (зовнішніх та внутрішніх), що представляють собою досить організовані підприємницькі структури, спрямовані на задоволення потреб ринку та отримання прибутку від своєї діяльності. Овочі, які вони імпортують, відрізняються високою якістю, але також і високою ціною. Ці овочі мають однаковий розмір (відкалібровані), високі смакові якості та добре підготовлені до продажу. Імпортери зосереджують зусилля на задоволення потреб більш забезпечених груп покупців, пропонуючи якісні продукти за високі ціни. Надалі визначимо особливості збуту та маркетингу майбутньої овочевої продукції.

Прогнозується, що врожайність овочів на агропідприємстві буде у межах 160-200 ц/га для огірків, 60-80 ц/га для помідорів, 300-350 ц/га для болгарського перцю, 200-250 ц/га для баклажанів. З урахуванням цих прогнозів можна очікувати, що господарство отримає врожай у приблизно 5,3 тис. т овочів. Агротехнічній службі ТОВ «Імідж Компанія» рекомендуємо розширити асортимент вирощуваних овочів, включаючи 5 сортів огірків, 2 сорти помідорів, а також по одному сорту болгарського солодкого перцю та баклажанів.

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «Імідж Компанія» буде розширений асортимент овочів. Основними споживачами овочів є місцеве населення, оптові торговці та мережі супермаркетів, такі як «АТБ», «Сільпо» та «Кошик». Група споживачів з місцевого населення охоплює фізичних осіб з різних вікових категорій: діти (від 1 до 17 років), молодь (17-25 років), люди

зрілого віку (25-50 років) і літні люди (старших вікових груп). Наразі стає все більше вегетаріанців, для яких овочі є практично основним видом харчування. Це є важливим фактором, що слід враховувати при плануванні виробництва та маркетингових заходів.

Другою суттєвою категорією споживачів овочів є гуртові дилери та мережі супермаркетів. Для них визначальними факторами є вигляд овочів, належна упаковка, чітка маркування та калібрування, а також стабільні та своєчасні постачання овочів високої якості. Гуртові дилери та супермаркети оцінюють овочі як товар, що має бути проданий кінцевому споживачеві протягом максимально короткого періоду. Таким чином, овочева продукція повинна бути представлена на ринках та супермаркетах міст та селищ. Зазначається, що надлишок продукції планується реалізовувати у прифронтових частинах Харківської області. З розвитком овочівництва передбачається розширення реалізації його продукції й у інших областях. Уражені шкідниками, пошкоджені та нестандартні овочі треба буде реалізовувати до найближчих тваринницьких господарств в якості кормової сировини.

Орієнтуючись на конкурентоспроможні ціни, ТОВ «Імідж Компанія» має зосередитися на вирощуванні якісних овочів за цінами на 5-10% меншими, ніж ціни імпортерів. Прогнозовані ціни на продукцію в 2024 році, розраховані з використанням індексу цін, будуть наступними: для огірків: від 7000 до 7500 грн./т; для помідорів: 15000-17000 грн./т; для болгарського перцю: 17000-18000 грн./т; для баклажанів: 10000-11000 грн./т. Крім того, рекомендується придбати холодильне обладнання для більш тривалого зберігання продукції овочівництва.

Розширення діяльності агропідприємства на переробку овочевого врожаю, таке як виготовлення соків, консервація, засушування та інші види переробки, може стати дуже прибутковим напрямком. Впроваджена переробка не лише дозволить максимально використовувати врожай, включаючи

нестандартні та уражені шкідниками овочі, але й розширить асортимент продукції, пропонуючи споживачам більше варіантів.

Переробка дозволяє продукції отримувати додаткову вартість, а також створює можливість для введення нових продуктів на ринок. Зокрема, готові до споживання соки, консерви та інші перероблені продукти можуть мати великий попит серед споживачів, що призведе до збільшення обсягів продажів та прибутку для ТОВ «Імідж Компанія».

Досліджуване господарство має всі передумови для розширення своєї діяльності на вирощування і переробку овочевого врожаю. Сприятливі кліматичні умови, наявність родючих чорноземних ґрунтів, які ідеально підходять для овочівництва, а також рельєф з беззаперечною рівністю та відсутність заболочень, створюють ідеальне середовище для вирощування якісних овочів. Наявність джерела зрошення та глибина залягання ґрунтових вод більша за 5 метрів, які не впливають на процес ґрунтоутворення, свідчать про можливість ефективного використання систем зрошення та іригації для забезпечення оптимального рівня вологозабезпечення для потреб овочівництва.

У 2024 році в якості пілотного проекту адміністрація ТОВ «Імідж Компанія» погодила відвести 300 гектарів площі під овочі, що становить близько 6,5% від загальної площі ріллі. Зокрема: 200 га для огірків, 50 га для помідорів, 30 га для баклажанів і 20 га для перцю. Ділянка для овочів буде знаходитися практично на адміністративній межі міста Красноград. В 2021 році цю територію використовували під соняшник, але в 2022-2023 роках вона перебувала під паром. Для успішної реалізації проекту агропідприємству необхідно придбати високоякісний насіннєвий матеріал, а також мінеральні та органічні добрива. Рекомендується використовувати повністю механізовані методи обробки ґрунту, внесення добрив, боротьби зі шкідниками та хворобами рослин. Переважно ручною операцією залишатиметься тільки збирання врожаю. Ефективність також підвищиться завдяки використанню економічного краплинного зрошування.

Вибір сортів та використання відповідної технології вирощування мають проводитись з метою досягнення раннього вступу рослин в товарну стиглість та високої врожайності якісних овочів. Обрані сорти повинні відзначатися швидким дозріванням, високою врожайністю та відмінними товарними характеристиками. Також має бути враховано їх стресостійкість до весняних заморозків, посухи, довготривалих періодів опадів. Отже, асортимент огірків буде представлений сортами «Амур», «Барвіна», «Еколь», «Циркон» та «Гектор». Для помідорів обрано сорти з безрозсадного висадження «Ляна» та «Полфаст». Рекомендованими сортами болгарського перцю (також з безрозсадного висадження) є «Марконі», а для баклажанів – «Алмаз».

Проект передбачає використання інтенсивної технології вирощування овочів, його агротехнічні аспекти:

- безрозсадна сівба: дозволяє економити працезатрати, а кліматичні умови Красноградського району цілком дозволяють отримати врожай до кінця вегетаційного періоду пристосованих сортів помідорів та перцю, висаджених насінням у відкритий ґрунт;

- краплинне зрошування: використання економічного краплинного зрошування дозволяє раціонально використовувати водні ресурси та точно підтримувати оптимальний рівень вологості ґрунту, оточуючий рослини;

- інтегрована система захисту рослин: для боротьби зі шкідниками та хворобами використовується інтегрована система захисту, яка включає різноманітні методи, такі як біологічний контроль та використання безпечних для довкілля препаратів.

До можливих ризиків впровадження овочівництва відносяться наступні:

- несприятливі кліматичні умови: непередбачувані погодні умови, такі як весняні заморозки, затяжні періоди дощів чи стихійні лиха, можуть негативно впливати на ріст і розвиток рослин;

- збої у системі зрошування: проблеми з обладнанням для зрошування можуть викликати недостатній або, навпаки, зайвий полив, що може призвести до стресу для рослин та втрат врожаю.

- недостатнє внесення добрив та засобів захисту: неправильне внесення добрив чи недостатня увага до захисту від шкідників та хвороб може вплинути на здоров'я та врожайність культур;

- незадовільні умови зберігання: неякісне зберігання овочів після збору може призвести до втрати товарної якості та зменшення строку зберігання;

- поломки устаткування: потреба в постійному технічному обслуговуванні та ризики поломок устаткування можуть призвести до перерв у виробництві та збитків.

У таблиці 3.3. міститься агрономічний прогноз щодо врожайності та валового збору овочів у 2024 році за сортами рекомендованих сільськогосподарських рослин.

Таблиця 3.3 - Прогноз врожайності та валового збору овочів у 2024 р. в ТОВ «Імідж Компанія»

Показники	Огірки					Помідори		Баклажани	Перець
	«Амур»	«Барвіна»	«Еколь»	«Циркон»	«Гектор»	«Ляна»	«Полфаст»	«Марконі»	«Алмаз»
Середня врожайність, т/га	19	18	16	17	20	6	8	22,5	32,5
Запланована площа посіву, га	37	35	38	46	44	15	35	30	20
Запланований валовий збір, т	703	630	608	782	880	90	280	675	650
Валовий збір по культурах, т	3603					370		675	650
Валовий збір овочів, т	5298								

**Джерело: власні розрахунки*

Інформація для заповнення таблиці 3.3. взята шляхом аналізу якісних характеристик кожного сорту овочів, а сама доробка сортів огірків, помідорів, перцю та баклажанів отримана в ході консультацій з агрономами та маркетологами даного підприємства. Отже, середня врожайність огірків по всіх 5-ох сортах складає 18 т/га, помідорів по 2-ом сортам – 7,4 т/га, баклажанів – 22,5 т/га, перцю 32,5 т/га. По всіх видах овочах середня врожайність складатиме 17,6 т/га.

Найвищі витрати підприємство буде нести у першій рік реалізації

проекту, оскільки має закупити дорого вартісне обладнання щодо систем крапельного зрошення та специфічної сільськогосподарської техніки із обробітку ґрунту та догляду за овочевими культурами. Отже, вартість такої техніки, необхідної для покриття запланованої під овочевими культурами посівної площі становить 30 млн. грн. Крім цього, будуть понесені ще поточні витрати, й зокрема на придбання елітного імпортного високопродуктивного насіння. Особливо важливі дані, щодо капіталовкладень, витрат та їхнього розрахунку на одиницю продукції та посівної площі були отримані нами в ході консультацій з адміністрацією та спеціалістами господарства та дослідженнями основних тенденції на овочевому ринку, ці дані розміщені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок економічної ефективності реалізації проекту впровадження овочівництва в ТОВ «Імідж Компанія» на 2024 р.

Найменування показників	Значення показників
Капітальні вкладення, тис. грн., усього	30164
Капітальні вкладення на 1 га площі посівів овочів, тис. грн.	100,5
Собівартість продукції, тис. грн., усього	41295
Вартість реалізованої продукції тис. грн., усього	50302
у т.ч.: огірків	26122
помідорів	5920
баклажанів	6885
перцю	11375
Прибуток, тис. грн., усього	9007
Прибуток з 1 га площі саду, тис. грн./га	30
Витрати праці на 1 т, люд./год.	134
Витрати праці на 1 га посіву, люд./год.	671
Рентабельність, %	22
Термін окупності капіталовкладень, років	3,9 (≈ 4)

**Джерело : власні розрахунки на основі фінансової звітності та даних бухгалтерського обліку ТОВ «Імідж Компанія»*

Найважливіше з таблиці 3.4. – це запланована норма рентабельності на 2024 рік на рівні 22%, що цілком відображає поточну ситуацію на підприємстві та, на жаль, обставини непереборної сили, що пов'язані із війною. В послідуючих роках, рентабельність овочівництва, як заплановано буде підвищуватись (якщо політична ситуація не погіршиться), за рахунок зростання

врожайності та цінового фактору. Особливо хотілося виділити таку особливість овочівництва, як значно вищі затрати праці на 1 т продукції чи на 1 га посіву порівняно з, наприклад, зерновими чи олійними культурами. При плануванні впровадження овочівництва в діяльність ТОВ «Імідж Компанія» ця особливість була врахована, що відобразилося у відповідних показниках витрат праці на 1 т продукції в 134 люд.-год. та на 1 га посіву в 671 люд.-год. Тож потрібно сказати, що праця в переважно ручній формі в овочівництві та зокрема в запропонованому проекті використовуватиметься під час збору врожаю.

Завершимо представлення проекту прогнозованими фінансовими результатами та пов'язаними з ними розрахунками чистої приведеної вартості (NPV) та внутрішньої норми прибутковості (IRR) у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогноз прибутку в ТОВ «Імідж Компанія» та визначення NPV та IRR від впровадження овочівництва на 2024-2026 рр.

Найменування показників	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Загальні капітальні вкладення, тис. грн.	30164		
Вартість реалізованої овочевої продукції, тис. грн.	50302	65393	85010
Собівартість овочевої продукції, тис. грн.	41295	49141	58478
Прибуток від овочівництва, тис. грн.	9007	16252	26533
Рентабельність овочівництва, %	22	33	45
Альтернативна ставка на власний капітал, %	25		
NPV (чиста приведена вартість проекту з овочівництва), тис. грн.	822		
IRR (внутрішня норма прибутковості проекту з овочівництва), %	27		

**Джерело : власні розрахунки на основі фінансової звітності та даних бухгалтерського обліку ТОВ "Імідж Компанія"*

Дані, представлені у таблиці 3.5. містять прогнозну інформацію. Звичайно, що у реальному господарському процесі показники можуть суттєво відхилитися від прогнозу особливо через обставини і виклики війни росії проти України. Але презентована інформація була розрахована на підставі вхідних даних з кількох фахових джерел й тому є у великому ступені надійною. Зокрема, наприклад темп зростання рентабельності від впровадження овочівництва є таким, що відповідає загальним тенденціям галузі. Фінансування проекту буде здійснюватися за власний на рахунок, тобто шляхом капіталізації нерозподіленого прибутку, отриманого у минулі роки.

Тож рівень альтернативної ставки у 25% є типовим, й відображає альтернативне вкладання коштів у банківські цінні папери та на депозитні рахунки. NPV показує, що запропонований проект буде прибутковим навіть порівняно із альтернативним варіантом

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю продукції в аграрному підприємстві.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств є динамічним процесом, його поточний стан змінюється в залежності від змін конкурентного середовища, в якому функціонує господарство. А сама система управління конкурентоспроможністю продукції є складним механізмом, у якому комплексно застосовують практики, методи та засоби, необхідні для досягнення конкурентних переваг певного аграрного підприємства на поточних чи перспективних ринках збуту.

2. Динаміка економічних показників ТОВ «Імідж Компанія» характеризується коливанням – зростання у 2021 році та падіння нижче базисного рівня у 2022. Очевидно, що і в 2022 році підприємство мало в цілому задовільні результати діяльності, оскільки рентабельність була на рівні майже 24%. Продукція даного підприємства у 2020-2022 роках була конкурентоспроможною, оскільки її виробництво і збут призвели до рентабельності у діяльності компанії.

3. За критерієм ціни найбільш конкурентоспроможною культурою у 2022 році був соняшник, а за критерієм якості – кукурудза. Проте, загальна ситуація така, що олійні та бобові за обома критеріями в цілому переважали зернові. При управлінні конкурентоспроможністю продукції в 2022 році повинен бути врахованим головний чинник, а точніше обставина непереборної дії – це війна росії проти України, що мала вплив на всіх без виключення економічних суб'єктів країни.

4. Порушення логістичних ланцюгів також стало причиною зміни структури покупців в досліджуваному підприємстві. Найбільш вигідні контракти на поставку продукції до початку повномасштабного вторгнення підприємство укладало із великими експортерами. Але з лютого 2022 року їх зберігальні потужності опинилися перенавантаженими через блокування агресором транспортно-морських шляхів по Чорному морю. Вони відмовилися від контрактів з підприємством. В результаті комерційна служба вимушена була укласти контракти за менш привабливими цінами зі споживачами, що переважно перебувають на невеликій відстані від ТОВ «Імідж Компанія».

5. Запропонований підхід до розробки комплексної моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Імідж Компанія». Модель розроблена з урахуванням специфіки діяльності даного агропідприємства і включає такі важливі аспекти, як управління ресурсами, оптимізація виробничих процесів, стратегічне планування, маркетинг і контроль результативності.

6. З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Імідж Компанія» є доцільним створення агропромислової асоціації та входження підприємства до неї. Діяльність такої асоціації має базуватися на принципах некомерційного партнерства, що сприятиме раціональному залученню додаткових господарських ресурсів, більшій оптимізації процесів збуту і переробки продукції, а також формуванню власного бюджету та інших аспектів.

7. Для підвищення конкурентоспроможності продукції агропідприємства рекомендується започаткування вирощування овочів на відкритому ґрунті, таких як огірки, помідори, перець та баклажани, з можливим подальшим розширенням асортименту (цибулею, часником, гарбузами та капустою). Розширення діяльності агропідприємства на переробку овочевого врожаю, таке як виготовлення соків, консервація, засушування та інші види переробки, може стати дуже прибутковим напрямком. Впроваджена переробка не лише дозволить максимально використовувати врожай, включаючи нестандартні та уражені шкідниками овочі, але й розширить асортимент продукції, пропонуючи споживачам більше варіантів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О. Юрченко Н.І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 32-37.
2. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 42. С. 30-38.
3. Білянський Ю.О. Оцінка конкурентоспроможності експортно-орієнтованої сільськогосподарської продукції. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 13-22.
4. Данько Ю.І., Слюсарєва Л.В. Механізми підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємств аграрного сектору економіки. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 1. С. 379-387.
5. Красноручський О. О., Данько Ю. І., Орел А. М. Детермінанти впливу зовнішнього середовища на конкурентний потенціал аграрних підприємств та їх оцінка. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 58-73.
6. Котенко С.І. Управління конкурентоспроможністю на різних етапах життєвого циклу організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 1. С. 269-275.
7. Красножон А.С. Стратегічні пріоритети впровадження інновацій в управління розвитком та конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 2. С. 90–96.
8. Мігалатій О.В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 7. С. 45-49.

9. Овчарук О.М. Стратегічне управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2. С. 92-98.

10. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2023)

11. Павлова О.М., Павлов К.В., Омельчук Б.В., Кучерява О.Ю. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 4. P. 193-201.

12. Пастух О. Стратегічне управління потенціалом конкурентоспроможності аграрних підприємств. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С.529-532.

13. Пастух О.В. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства. Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 року). Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С.95-97.

14. Писаренко С.В., Молодцов Р.Ю., Кулинич А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, підходи, методи. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 5. С. 29-35.

15. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III: станом на 22.06.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 27.10.2023).

16. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 р. № 771/97-ВР: станом на 26.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text> (дата звернення: 27.10.2023).

17. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 21.07.2000 р. № 819-IX: станом на 24.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#n333> (дата звернення: 27.10.2023).

18. Пугачевська К.Й., Данилко М.М., Хроменко Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 17-21.

19. Рибак О.М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 54-60.

20. Самойленко В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 59-63.

21. Торохтій Б.Г., Красноручий О.О. Механізм управління економічною стійкістю аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2. С. 274-279.

22. Тяхтенко Н.А. Управління конкурентоспроможністю в інноваційній стратегії підприємства. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 118-128.

23. Федик О.В. Проектування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2021. Вип. 63. С. 205-208.

24. Combe E. Competition Policy: An Empirical and Economic Approach. Alphen aan den Rijn, the Netherlands : Wolters Kluwer, 2021. 440 p.

25. Guohe Q., Kopykovskyi Yu. Conditions for increasing the competitiveness of agro-food enterprises. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С. 89-93.

26. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York City : Free Press, 1998. 396 p.

27. Tkachenko A.M., Maslov D.G. The formation of competitive advantages, an urgent task of the modern Ukrainian enterpris.

Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». 2022. № 1. С. 90-105.

28. Weber M. Economy and Society: A New Translation Paperback – Illustrated. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2019. 520 p.

Додатки

ДОДАТОК Б

Розрахунок показників конкурентоспроможності ТОВ «Імідж Компанія» та агропідприємств Красноградського району за 2022 рік

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕО} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ}, \text{ де}$$

ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності продукції компанії;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$\text{ККО} = 0,15 \cdot 99,2 + 0,29 \cdot 0,54 + 0,23 \cdot 9,2 + 0,33 \cdot 1,18 = 17,54$$

$$\text{ККО}_{\text{ср}} = 0,15 \cdot 100 + 0,29 \cdot 0,5 + 0,23 \cdot 8 + 0,33 \cdot 1,1 = 17,35 \text{ (середній по району)}$$

$$\text{ЕО} = 0,3 \cdot \text{В} + 0,2 \cdot \text{Ф} + 0,4 \cdot \text{Рп} + 0,1 \cdot \text{Пп}, \text{ де (табл. 2.6.)}$$

В – відносний показник витрат виробництва на 1-цю продукції;

Ф – відносний показник фондovіддачі;

Рп – відносний показник рентабельності товару;

Пп – відносний показник продуктивності праці.

$$\text{ЕО} = 0,3 \cdot 0,278 + 0,2 \cdot 2,58 + 0,4 \cdot 23,8 + 0,1 \cdot 891,2 = 99,2$$

$$\text{ФП} = 0,29\text{Ка} + 0,2\text{Кп} + 0,36\text{Кл} + 0,15\text{Ко}, \text{ де (табл. 2.7.)}$$

Ка – відносний показник автономії організації;

Кп – відносний показник платоспроможності організації;

Кл – відносний показник ліквідності організації;

Ко – відносний показник оборотності обігових засобів.

$$\text{ФП} = 0,29 \cdot 0,41 + 0,2 \cdot 1,57 + 0,36 \cdot 0,03 + 0,15 \cdot 0,66 = 0,54$$

$$\text{ЕЗ} = 0,47\text{Рп} + 0,33\text{Кз} + 0,2 \text{ Км}, \text{ де (табл. 2.8.)}$$

Рп – відносний показник рентабельності продаж;

Кз – відносний показник затовареності готовою продукцією;

Км – відносний показник загрузки виробничих потужностей.

$$\mathbf{E3 = 0,47*19,2 + 0,33*0,04 + 0,2*1 = 9,2}$$