

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: Управління конкурентоспроможністю продукції
на аграрному підприємстві**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Литвиненко Аліна Федорівна

Керівник: *Дашутіна Людмила Олександрівна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Макарова Вікторія Вікторівна
д.е.н., професор
Рецензент: кафедри маркетингу та логістики
Сумського національного аграрного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Литвиненко Аліни Федорівни

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю продукції на аграрному підприємстві
2. База практичного дослідження: ПСП «Слобожанщина АГРО» Сумського району Сумської області

керівник роботи Дашутіна Людмила Олександрівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 20 ____ р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « ____ » _____ 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність організації за 2021 – 2023 роки.

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

розглянути основу, суть та систему управління конкурентоспроможністю продукції підприємств; здійснити аналіз та провести оцінку стану управління конкурентоспроможністю продукції ПСП «Слобожанщина АГРО»; виявити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства; провести оцінку конкурентних позицій досліджуваного підприємства на ринку аграрної продукції; запропонувати подальші шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції на ПСП «Слобожанщина АГРО».

6. Дата видачі завдання:

«____» _____ 20____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 02 травня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	08 травня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	03 травня – 12 травня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	22-23 травня 2024 р.	Виконано

Студент

(підпис)

А.Ф. Литвиненко

Керівник роботи

(підпис)

Л.О. Дашутіна

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Литвиненко А.Ф. Управління конкурентоспроможністю продукції на аграрному підприємстві.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції, розробка рекомендацій щодо конкретних заходів підвищення конкурентоспроможності.

В роботі автором розглянуто основу, суть та систему управління конкурентоспроможністю продукції підприємств; здійснено аналіз та проведено оцінку стану управління конкурентоспроможністю продукції ПСП «Слобожанщина АГРО»; виявлено вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства; проведено оцінку конкурентних позицій досліджуваного підприємства на ринку аграрної продукції; запропоновано подальші шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції на ПСП «Слобожанщина АГРО».

Автором здійснено оцінку стану управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства на прикладі Приватного сільськогосподарського підприємства «Слобожанщина АГРО» (ПСП «Слобожанщина АГРО»), а саме проведено: організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства, дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища; проведено оцінку конкурентних позицій підприємства на ринку аграрної продукції. У роботі на основі інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу та SNW-аналізу визначено вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, загроз та можливостей на цільові показники рівня конкурентоспроможності ПСП «Слобожанщина АГРО» в умовах воєнного стану.

Результати проведеного дослідження дають змогу виробникам сільськогосподарської продукції використати на практиці запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності своїх товарів. Зокрема, обґрунтовані у роботі рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності продукції допоможуть стверджуватись агропромисловим компаніям на ринку як лідер та втримати свої позиції.

Сформовані у роботі пропозиції вибору напряму підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства можуть бути використані при виборі та удосконаленні стратегії розвитку господарства, а наведені розрахунки та аналіз даних допоможе зрозуміти економічну вигоду запропонованих заходів та економічний ефект.

Ключові слова: підприємство, конкуренція, конкурентоспроможність продукції, аграрне підприємство, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю.

SUMMARY

Lytvynenko A.F. Managing the competitiveness of products at an agricultural enterprise.

Qualification work on specialty 073 «Management» OP «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The purpose of the qualification work is to substantiate the ways to increase the competitiveness of products, to develop recommendations for specific measures to increase competitiveness.

In the work, the author considers the basis, essence and system of managing the competitiveness of enterprises' products; analyzes and evaluates the state of management of competitiveness of products of the Private Enterprise «Slobozhanshchyna AGRO»; identifies the impact of internal and external factors on the competitiveness of the enterprise; evaluates the competitive position of the studied enterprise in the agricultural market; suggests further ways to improve the management of competitiveness of products at the Private Enterprise «Slobozhanshchyna AGRO».

The author assesses the state of management of competitiveness of agricultural enterprise's products on the example of the Private Agricultural Enterprise «Slobozhanshchyna AGRO» (PAE «Slobozhanshchyna AGRO»), namely, the author conducts an organizational and economic analysis of the enterprise's activities, studies the internal and external environment; assesses the competitive position of the enterprise in the agricultural market. Based on the tools of strategic analysis, in particular SWOT-analysis, PEST-analysis and SNW-analysis, the influence of external and internal factors, threats and opportunities on the target indicators of the level of competitiveness of the SSE «Slobozhanshchyna AGRO» under martial law is determined.

The results of the study allow agricultural producers to use in practice the proposed measures to increase the competitiveness of their products. In particular, the recommendations for increasing the competitiveness of products substantiated in the paper will help agro-industrial companies to establish themselves as leaders in the market and maintain their positions.

The proposals for choosing the direction of increasing the competitiveness of an enterprise's products formed in this paper can be used in choosing and improving the strategy of economic development, and the calculations and data analysis provided will help to understand the economic benefits of the proposed measures and the economic effect.

Keywords: enterprise, competition, product competitiveness, agricultural enterprise, enterprise competitiveness, competitiveness management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПСП «Слобожанщина АГРО»	19
2.2 Дослідження впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на конкурентоспроможність продукції підприємства	25
2.3 Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку аграрної продукції	38
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПСП «Слобожанщина АГРО».....	41
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах формування українського ринку завершується перший етап опанування принципами конкурентоспроможності. Для збереження переваг перед конкурентами підприємство повинне створювати нові переваги з такою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні.

Одним з основних показників конкурентних переваг підприємства є конкурентоспроможність його продукції. Контроль за нею – головна задача підприємства, яке прагне зберегти свою ринкову позицію, закріпитися на ринку надовго. Саме для того, щоб вміло управляти конкурентоспроможністю товару, розроблена методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає дослідження властивостей продукції не лише даного підприємства, а й його конкурентів. При цьому особливо важливим є аналіз динаміки конкурентоспроможності товару, що дозволяє своєчасно помітити негативні тенденції і вжити заходів до їх ліквідації.

Актуальність даної теми полягає в тому, що саме конкурентні переваги підприємства здатні забезпечити стійке економічне зростання, адже завдяки реалізації цієї ідеї бізнес отримає умови виходу на міжнародні ринки, а населення – вищу якість продукції.

Стан вивчення проблеми. Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань. Ця проблема вивчена такими вченими: Грицишиним Н.А. [6], Гуторовою О.О. [7], Дашутіною Л.О. [8-10], Євсєєвою А.О. [11], Кобєлевим В.М. [13], Мельник О. І. [18], Шевчук Н.А., Сербін О.О. [22], Черевко Д.Г. [23] та іншими вітчизняними і зарубіжними вченими.

Метою дослідження є вивчення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю товару та шляхів її підвищення в ПСП «Слобожанщина АГРО» Сумського району Сумської області.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі **завдання**:

- розглянути основу, суть та систему управління конкурентоспроможністю продукції підприємств;
- здійснити аналіз та провести оцінку стану управління конкурентоспроможністю продукції ПСП «Слобожанщина АГРО»;
- виявити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства;
- провести оцінку конкурентних позицій досліджуваного підприємства на ринку аграрної продукції;
- запропонувати подальші шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції на ПСП «Слобожанщина АГРО».

Об'єктом дослідження є напрями управління конкурентоспроможністю продукції в ПСП «Слобожанщина АГРО» Сумського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що в рамках проведеного дослідження було проаналізовано систему управління конкурентоспроможністю продукції ПСП «Слобожанщина АГРО» Сумського району Сумської області та запропоновано шляхи її підвищення. Результати дослідження запропоновані для впровадження на базі підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи автором використовувались наступні **методи дослідження**: аналізу та синтезу, системний підхід, метод наукового пізнання, групування, формування таблиць, структурний аналіз.

Інформаційна база. В ході дослідження автором були використані наступні джерела: нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність підприємства за 2021 - 2023 роки.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції. Студентка має наукову публікацію у збірнику тез:

1. Литвиненко А.Ф. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Майбутнє-аудит». Кривий Ріг, 2024. С. 110.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 27 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи бакалавра викладений на 55 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць, та 4 рисунки, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТ

Зростання кількості людей на планеті та підвищення рівня життя ведуть до неминучого зростання попиту на продовольство, що складається при наявності обмежених земельних та інших ресурсів для виробництва харчових продуктів. У зв'язку з цим підвищення конкурентоспроможності сільського господарства для найбільш ефективного задоволення зростаючих потреб у продукції галузі набуває особливої актуальності. Головною умовою підвищення економічної та соціальної стабільності національної економіки України є формування конкурентоспроможного ринку. Сьогодні особливо актуальним є дослідження можливостей підвищення конкурентоспроможності внутрішніх компаній [23].

У разі ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства, галузі, країни є ключовим критерієм їхнього успішного функціонування. Особливу увагу даної категорії слід приділяти країнам із перехідною економікою, оскільки у процесі трансформації економічних систем часто наново відбувається формування низки чинників, які надалі визначатимуть їх конкурентоспроможність. Конкуренція виконує роль головного регулюючого механізму ринкової економіки. Конкуренція означає боротьбу між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва та реалізації товарів та послуг, за присвоєння більшої частини прибутку. Конкуренція створює умови для розвитку найефективніших форм діяльності підприємств, спонукає до виробництва тих товарів, які відповідають потребам споживача. Через війну загострення конкурентної боротьби встановлюються характеристики результативності економічної системи, визначаються різновиди та методи

виробництва, рівень витрат і цін для споживачів, виконуються наукові та технологічні розробки.

Категорія «конкуренція» в економічній літературі не нова. Одними з перших до її аналізу приступили меркантилісти у XV-XVII ст. Значний внесок у дослідження даного явища зробив представник епохи пізнього меркантилізму Т. Мен [17]. Загальновизнаним засновником класичної концепції конкуренції вважають А. Сміта. Детальне вивчення категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність» було проведено М. Портером. Велика увага аналізу конкурентоспроможності країни та її кількісної оцінки приділяється у Глобальному звіті про конкурентоспроможність, що розробляється експертами Світового економічного форуму [17].

Конкурентоспроможність аграрного сектора є однією з ключових тем в економічному аналізі різних господарських суб'єктів, що Початок форми посилюється міжнародною конкуренцією. Проблеми теоретичного визначення конкурентоспроможності сільського господарства та методології її кількісної оцінки розглянуті у роботах зарубіжних науковців, у дослідженнях експертів Організації економічного співробітництва та розвитку [18]. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність та ефективність аграрної галузі, проводився в роботах науковців, які розглядали дану проблему з враховуючи особливості розвитку вітчизняного сільського господарства в перехідній економіці [19].

Навіть при наявності безлічі досліджень, в сучасній економічній літературі не існує загальноприйнятого підходу до визначення конкурентоспроможності сільського господарства та однієї методології для її кількісної оцінки. Варіанти аналізу значущих факторів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності в аграрному секторі, залишаються предметом обговорення.

Істотний внесок у аналіз конкурентоспроможності зробив М. Портер. Він вперше ввів поняття "ромб конкурентних переваг", що визначається як чотири групи факторів, які впливають на конкурентоспроможність

підприємства, галузі або країни. До таких груп були віднесені умови факторів виробництва, стан попиту, підтримуючі та споріднені галузі, стратегія стійкості, суперництво, а також структура. На думку М. Портера, значний вплив на конкурентоспроможність країни, галузі чи компанії можуть надавати політика уряду та випадкові події [18].

Сільське господарство є важливою галуззю, що сприяє процвітання України, особливо в умовах складного перехідного періоду нашої економіки. У зв'язку з труднощами, з якими стикаються ключові експортери, такі як сталеливарна та хімічна промисловість, розвиток сільськогосподарського сектору може бути пріоритетним напрямом. Цей сектор в значній мірі не залежить від імпортованих джерел енергії та має великий експортний потенціал. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств визначається їх здатністю адаптуватися до нових умов бізнесу, використовувати конкурентні переваги та успішно конкурувати на ринках сільськогосподарської продукції та послуг. Проте важливо зазначити, що успішність сільськогосподарських підприємств також залежить від погодних умов, природних ресурсів та тривалості виробничого циклу.

Усі чинники конкурентоспроможності ринку поділяються на зовнішні та внутрішні. Внутрішні фактори конкурентоспроможності описують всі можливості підприємства, які впливають на виробничі витрати та якість продукції. На відміну від цього, зовнішні фактори конкурентоспроможності формуються у ринковому середовищі і не підлягають безпосередньому впливу керівництва підприємства. У контексті функціонування сільськогосподарських підприємств розумно розглядати не просто внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності, а отримані (керовані) та ураховувані (некеровані) фактори [19].

На думку укладачів Глобального звіту про конкурентоспроможність, ключові фактори, що впливають на цей показник і беруться до уваги при розрахунку глобального індексу конкурентоспроможності, поділяються на три

основні групи: базові фактори, фактори ефективності та фактори розвитку бізнес-середовища та інновацій [19].

До базових факторів віднесено: стан інституційного середовища, під яким розуміють правову та адміністративну систему, в рамках якої функціонують фізичні та юридичні особи; інфраструктура, оскільки розвинена інфраструктура є істотним чинником для ефективного функціонування економіки та прийняття рішення про розміщення бізнесу та розвиток певних галузей економіки; стабільність макроекономічного середовища; рівень розвитку охорони здоров'я та середньої освіти.

Серед факторів ефективності виділено рівень розвитку вищої освіти та професійної підготовки як фактор, що стимулює виробництво продукції з вищою доданою вартістю; ефективність товарного ринку, під якою розуміється виробництво товарів та послуг, найбільш затребуваних на ринку даної країни; ефективність та гнучкість ринку праці; рівень розвитку ринку; рівень технологічного розвитку; обсяг ринку.

В останній групі факторів розглядаються рівень розвитку бізнес-середовища, який включає якість ділової мережі та стратегічного планування та управління в окремих компаніях, та інноваційна середовище [19].

Формування конкуренції в сільському господарстві сильно визначається такими чинниками, як інфраструктура, людські ресурси, раціональна спеціалізація та організація виробництва, якість продукції, ринкова привабливість, низькі витрати та державна підтримка сільського господарства. Пошук конкурентних переваг підприємствами призводить до зниження витрат та покращення якості продукції [15].

У сільському господарстві якість продукції вважається ключовим показником її конкурентоспроможності. Для забезпечення якості продукції необхідно дотримуватись встановлених технічних вимог, здійснювати контроль з початку процесу виробництва до моменту його отримання споживачем, що регулюється українськими та міжнародними стандартами.

Основні причини зменшення обсягів виробництва в сільському господарстві включають: зниження рівня технологічності виробництва, старіння та зношення обладнання, зменшення потенціалу інвестицій, витіснення внутрішніх виробників з внутрішнього та міжнародного ринків, використання низькоякісної сировини, невідповідність продукції європейським стандартам та недосконалість законодавства [5].

Сучасні тенденції розвитку світової економіки ведуть до необхідності виділення ще одного фактору, що значно впливає на конкурентоспроможність — це орієнтація компанії, галузі або країни на сталий розвиток. На думку, сталий розвиток це один із найскладніших показників кількісної оцінки, оскільки відбиває не поточний стан суб'єкта, а перспективи розвитку у майбутньому.

Отже, аналіз різних підходів до концепції конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок, що це складна категорія, яка розглядається не лише на рівні товарів або підприємств, але й у галузях або країнах. З цього можна зробити висновок, що не існує єдиного методу визначення цієї категорії. Конкурентоспроможність формується за участю різних факторів, які впливають у різній мірі на об'єкт оцінки (товар, підприємство, галузь або країна) [9].

Під час аналізу конкурентоспроможності сільського господарства можна відзначити, що цей економічний сектор має ряд особливостей, які ускладнюють застосування методів оцінки, що використовуються в інших галузях економіки або на рівні країни. До таких особливостей відносяться:

- низька прибутковість сільського господарства;
- довгий цикл відтворення та довгостроковий період окупності інвестицій;
- низький рівень доданої вартості;
- висока непередбачуваність результатів економічної діяльності через зміни кліматичних та ґрунтових умов;

- екологічний аспект — необхідність екологічного виробництва продукції та її безпечність для здоров'я споживачів [12].

Стабільне зростання попиту на продукцію аграрної галузі має позитивний вплив на її конкурентоспроможність, навіть при змінах у економіці.

За даними Світового банку, до 2030 населення Землі збільшиться до 8219 млн. осіб, а до 2050 - до 9148 млн. осіб. Всесвітня продовольча та сільськогосподарська організація ООН прогнозує суттєве зниження площі орних земель на душу населення (з 0,24 га у 2007 р. до 0,18 га до 2050 р.).

На думку експертів Організації з економічного співробітництва та розвитку, найбільш ефективною є оцінка конкурентоспроможності сільського господарства на рівні окремих підприємств, ферм або сільськогосподарських організацій. Як інструмент такої оцінки пропонується використання загальної продуктивності виробничих факторів, що є показником технологічного та організаційного рівня виробництва і обчислюється як відношення виробництва до витрат на виробництво факторів.

Отже, у сучасній економічній літературі існує різноманітність підходів до оцінки конкурентоспроможності сільського господарства. Західні вчені переважно зосереджуються на кількісній оцінці цієї категорії, розраховуючи комплексний індекс конкурентоспроможності шляхом ідентифікації факторів, що впливають на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств. У вітчизняній літературі більший акцент приділяється аналізу факторів, що впливають на конкурентоспроможність сільського господарства, і застосуванню статистичних методів для оцінки цього показника, при цьому пропонуються різні індекси та методики оцінки.

Тож на основі попередньо викладеної інформації вважаємо, що кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність сільського господарства, велика, а їхня питома вага у загальному значенні конкурентоспроможності сильно різниться, залежно від регіону, країни та інших критеріїв. Тому точну кількісну оцінку конкурентоспроможності зробити складно. Тим не менш,

існує низка критеріїв конкурентоспроможності, які відіграють важливу роль у сільському господарстві практично всіх країн світу. Відсутність єдиного підходу та значна кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність у сільському господарстві, ведуть до необхідності більш детального розгляду цього питання, складання класифікації, яка б враховувала сучасні тенденції розвитку аграрної галузі в усьому світі.

На нашу думку, класифікація умов конкурентоспроможності підприємства, галузі та країни, запропонована М. Портером, на сьогоднішній день є однією з найбільш придатних для практичного використання, оскільки вона охоплює значну кількість факторів і при цьому не є надмірно деталізованою. Тому при аналізі факторів, що визначають конкурентоспроможність сільського господарства, було прийнято рішення доопрацювати та розширити класифікацію, запропоновану М. Портером, з урахуванням особливостей та сучасних тенденцій розвитку цієї галузі. Класифікація чинників, визначальних конкурентоспроможність сільського господарства, наведено у таблиці 1.1. Вважаємо за необхідне докладніше зупинитися на кожній із груп факторів з метою визначення специфіки їхнього впливу в аграрній галузі.

1. На основі факторів, що визначають конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, і з урахуванням проблем галузі, які потрібно вирішити, ми стоїмо перед рядом завдань: забезпечення сучасного обладнання для сільськогосподарських виробників; розробка технік вирощування сільськогосподарських культур та підвищення врожайності; збільшення поголів'я худоби; забезпечення фінансування сільськогосподарського виробництва та збільшення його привабливості для інвестицій; покращення правової бази галузі шляхом перегляду законів, що стосуються оцінки та покращення якості; створення мережі національних організацій з повноваженнями здійснення сертифікації продукції; розширення кола споживачів на внутрішньому та міжнародному ринках; підготовка висококваліфікованих працівників з передовими навичками [12].

Таблиця 1.1 - Чинники, що формують конкурентоспроможність аграрного сектора

Чинники	Їх характеристика
Умови для факторів виробництва	грунтові умови: типи ґрунтів, рівні родючості, площа ріллі, наявність водних ресурсів для ведення сільського господарства; кліматичні умови: кліматична зона, кількість опадів, інші погодні умови; трудові ресурси: кваліфікація, вартість та наявність робочої сили, продуктивність праці; стан засобів виробництва: рівень зносу основних виробничих фондів та рівень механізації; доступність капіталу: кредитування, інвестиції, лізинг; технологічний та інноваційний потенціал галузі; рівень розвитку інфраструктури.
Рівень попиту:	ємність ринку; досвідченість та вимогливість покупців; типи попиту: споживацький попит, попит для подальшої переробки, оптовий попит для перепродажу, сезонний попит; розвинутість товаропровідних мереж; попит з боку держави.
Родинні та супутні галузі:	виробництво конкурентоспроможної сільгосптехніки; виробництво добрив, хімічних засобів захисту рослин та посівного матеріалу; розвиток аграрної науки (селекція та генетика; проектні та будівельні організації; транспорт.
Стала стратегія, структура та суперництво:	стратегія: рівень стратегічного планування, якість керівництва, орієнтація на сталий розвиток, маркетинг; структура: організаційна структура управління галуззю та окремими сільськогосподарськими підприємствами, наявність в галузі профспілок, об'єднань фермерів та сільськогосподарських організацій, здатних відстоювати інтереси виробників сільськогосподарської продукції; стан конкуренції в галузі за окремими видами продукції; конкуренція з боку імпорту та експортний потенціал галузі.
Конкурентоздатність продукції:	собівартість, ціна, споживацька цінність, екологічність, впізнаваність та сприйняття споживачем, практичність товару (пакування), відповідність стандартам, нормативні строки використання, наявність ноу-хау, склад, наявність товарів-субститутів, наявність аналогічних товарів у конкурентів.
Політика уряду:	переважна форма власності та регулювання відносин власності на землю; правове регулювання діяльності у галузі сільського господарства; аграрна стратегія та політика; економічні заходи: оподаткування, державна підтримка, держзакупівлі та субсидування, зовнішньоторгові заходи; зовнішньополітичні та зовнішньоекономічні заходи.
Раптові події:	зміни кон'юнктури цін на світових ринках для продукції сільського господарства; непередбачувані зміни погодних умов.

Джерело: побудовано автором на базі літературних джерел

Сьогодні для оцінки конкурентоспроможності продукції використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності продукції можна класифікувати за ознаками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності продукції

Критерій	Види методів
За номенклату-рою	1) прямі (можуть містити значну кількість критеріїв, з яких основними є якість та ціна, дають можливість розраховувати інтегральний показник якості чи оцінювати відношення якості/ціна); 2) непрямі (основними також є якість та ціна, що закладаються в основу оцінювання після прямого розрахунку);
За принципом, що використовується	1) органолептичні, реєстраційні, вимірні, соціологічні (вимірюють одиничні критерії конкурентоспроможності); 2) експериментальні (оцінюють одиничні параметри конкурентоспроможності на певний момент часу, є досить достовірними, проте витратними за часовим параметром); 3) розрахункові (використовують, якщо необхідно визначити груповий показник або узагальнений критерій); 4) статистичні (застосовують при оцінці конкурентоспроможності на основі обсягу продажу); 4) аналітичні (застосовують для оцінки групових критеріїв, а також для оцінки діяльності конкурентів); 5) маркетингові (застосовують для визначення загального рівня конкурентоспроможності);
За показниками оцінки	1) диференційований; 2) комплексний; 3) змішаний;
За способом відбору важливих аспектів товару	1) відбір проводиться суб'єктами оцінки; 2) відбір проводиться на основі експертного опитування з числа внутрішніх та зовнішніх експертів; 3) відбір проводиться на основі думки репрезентативної вибірки споживачів;
За стадією життєвого циклу	1) методи, які використовуються переважно на етапі проектування та виробництва продукту; 2) методи, що переважно використовують на етапі реалізації та експлуатації продукції;
За формою представлення результатів	1) розрахунково-аналітичний; 2) матричний метод; 3) графічний метод.

Джерело: побудовано автором на базі літературних джерел

Підвищення конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції, насамперед, її якості потребує значних змін. Український аграрний сектор вимагає удосконалення управління якістю, запровадження нових технологій, підвищення стандартів продукції, що дало б можливість вирішити проблеми аграрного сектору для збільшення експортного потенціалу вітчизняних виробників [19].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПСП «Слобожанщина АГРО»

Приватне сільськогосподарське підприємство «Слобожанщина АГРО» (ПСП «Слобожанщина АГРО») працює з 13.02.2001 року шляхом реорганізації сільськогосподарського кооперативу «Жукотківський» Чернігівської області, Чернігівського району і займає переважно лідируючі позиції серед підприємств цієї галузі. Підприємство входить до складу інтегрованої сільськогосподарської компанії ІМК (інновації + менеджмент + команда), яка є однією з 10 найбільших аграрних компаній в Україні. Земельний банк компанії сформований у вигляді п'яти кластерів (Сумський, Полтавський, Чернігівський, Прилуцький, Носівський), в межах яких поля знаходяться в значній близькості одне від одного, що дає можливість максимально збільшити операційну ефективність та досягти зменшення витрат шляхом оптимізації використання людських та технічних ресурсів, а також сприяти ефективному операційному менеджменту [20].

Для здійснення виробничої діяльності ПСП «Слобожанщина АГРО» використовує орендовані земельні масиви. Основним видом діяльності господарства є вирощування зернових культур, крім рису, бобових та насіння олійних культур. Протягом усіх трьох років дослідження зберігається однакова тенденція у вирощуванні продукції. Найбільшу питому вагу у структурі вирощування займає кукурудза на зерно, в останній рік трішки виріс обсяг вирощування соняшнику, а вирощування сої останні два роки взагалі не спостерігається (див. рис. 2.1).

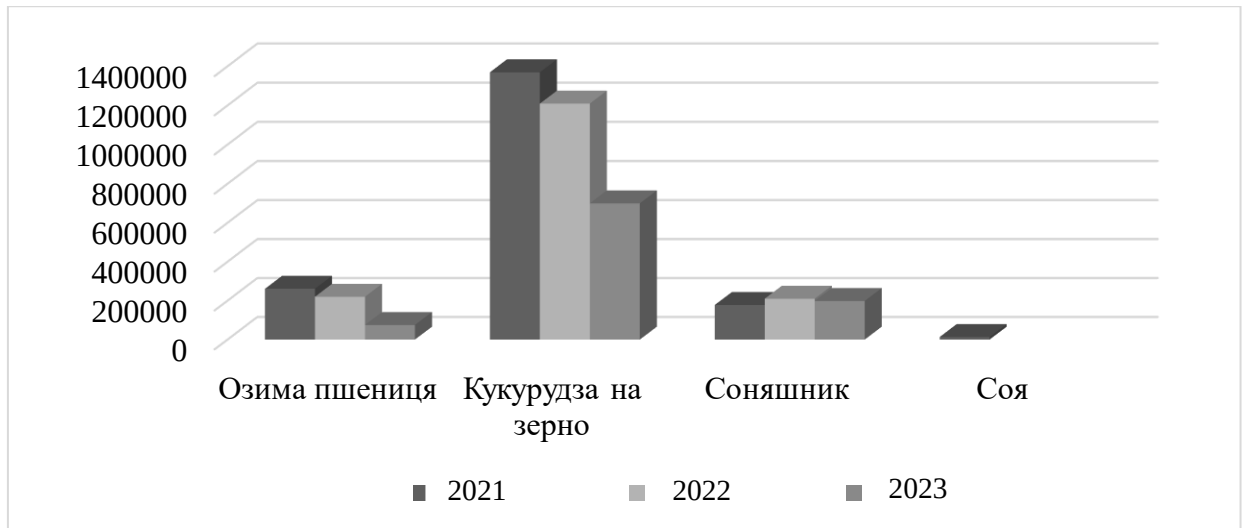


Рисунок 2.1 - Структура товарної продукції ПСП «Слобожанщина АГРО» у 2021 та 2023 роках, ц

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Можна сказати, що підприємство спеціалізується на вирощуванні кукурудзи на зерно з розвиненим виробництвом насіння соняшнику, тому що в середньому за три роки питома вага доходу від реалізації кукурудзи на зерно склала 60,4 % в загальній сумі виручки від реалізації продукції, а соняшнику – 27,3 % (дивись таблицю 2.1).

Таблиця 2.1 - Обсяг і структура товарної продукції ПСП «Слобожанщина АГРО»

Види продукції	Роки						В середньому	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Озима пшениця	122160,4	14,1	113907,5	11,0	72923,1	9,4	102997,0	11,5
Кукурудза на зерно	552708,3	63,7	621648	59,9	446785,5	57,4	540380,6	60,4
Соняшник	179683,3	20,7	296661,4	28,6	256433,3	33,0	244259,3	27,3
Соя	9720,2	1,1		0,0		0,0	3240,1	0,4
Продукція рослинництва, всього	864272,2	99,6	1032217	99,5	776141,9	99,7	890877,0	99,6
Послуги в сільському господарстві	3820,8	0,4	5692,1	0,5	1948,1	0,3	3820,3	0,4
Всього	868093	100,0	1037909	100	778090	100	894697,3	100

Джерело: розраховано автором на основі ф.№21-заг «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства»

Щоб оцінити рівень спеціалізації потрібно знайти коефіцієнт спеціалізації:

$$K_{\text{сп}} = 100 \div ((60,4 \times (2 \times 1 - 1)) + (27,3 \times (2 \times 2 - 1)) + (11,5 \times (2 \times 3 - 1)) + (0,4 \times (2 \times 4 - 1)) + (0,4 \times (2 \times 5 - 1))) = 100 \div 206,2 = 0,485 \times 100 = 48,5 \%$$

Отже, ПСП «Слобожанщина Агро» має високий рівень спеціалізації, оскільки обчислений коефіцієнт його спеціалізації дорівнює 48,5%, тобто знаходиться в межах від 0,41 до 0,60.

Організаційна структура ПСП «Слобожанщина АГРО» є однією із найпоширеніших структур ієрархічного типу – лінійно-функціональна, коли керівники функціональних підрозділів самі віддають розпорядження нижчим ланкам (див. рис. 2.2) [8].

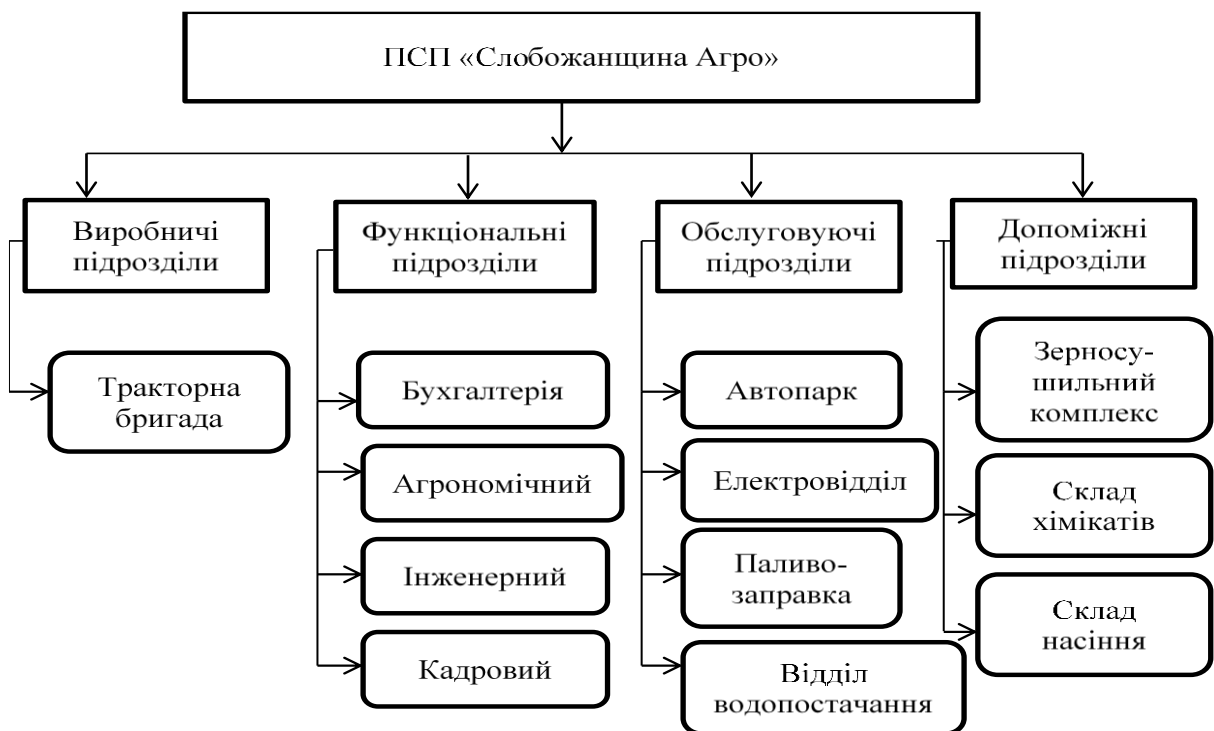


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПСП «Слобожанщина АГРО»

Джерело: сформовано автором на основі штатного розпису

Структура управління ПСП «Слобожанщина АГРО» характеризується наявністю двох типів підпорядкування: лінійного і функціонального. Даний тип структури управління характеризується наступними особливостями:

чіткий розподіл праці, ієрархічність рівнів управління, наявність взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів (рис.2.3).

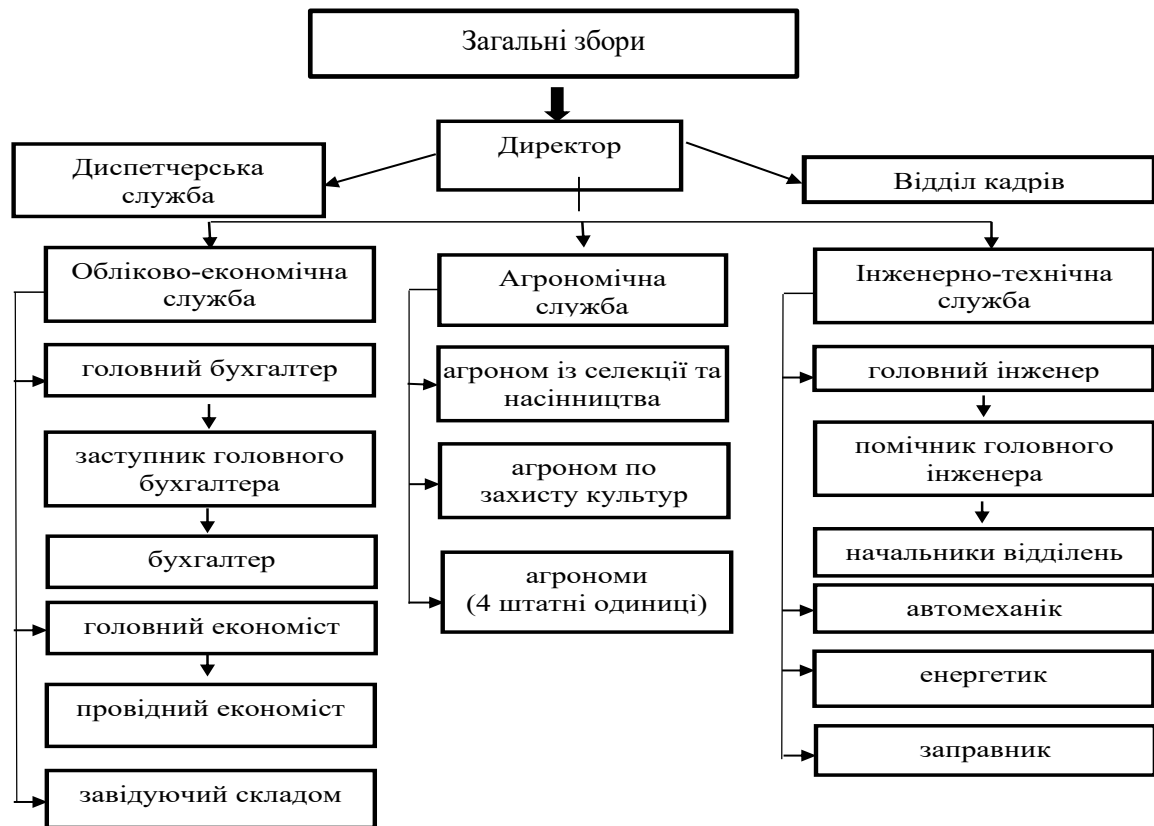


Рисунок 2.3 – Структура управління ПСП «Слобожанщина АГРО»
Джерело: складено на основі даних підприємства

Навіть при самому високому рівні автоматизації і механізації виробничих процесів на будь-якому підприємстві, незмінною складовою виробничого процесу завжди залишається працівник. Весь персонал підприємства поділяється на працівників основної діяльності, тобто тих, хто безпосередньо приймає участь у виготовленні продукції, і невиробничий персонал, що зайнятий в обслуговуючих та інших господарствах [21].

Персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють у підприємстві на даний момент.

Аналіз забезпеченості агрофірми трудовими ресурсами розглянемо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина АГРО»

Найменування показника	Роки			Відхилення абсолютні, %		Відхилення відносні, %	
	2021	2022	2023	до 2021 р.	до 2022 р.	до 2021 р.	до 2022 р.
Облікова кількість штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	263	252	239	-24	-13	90,9	94,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26	-14	90,8	94,8
Середньооблікова кількість штатних працівників зайнятих в с-г виробництві – всього, осіб	154	147	142	-12	-5	92,2	96,6
в т. ч. - в рослинництві	154	147	142	-12	-5	92,2	96,6

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі даних таблиці 2.2, можна стверджувати, що середньооблікова чисельність працівників агрофірми за період, що досліджується зменшилася на 26 осіб, або на 9,2%. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства проаналізуємо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина АГРО»

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26	90,8
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	485195	475429	465519	-19676	95,9
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1714	1754	1811	97	105,7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	868093	1037909	778090	-90003	89,6
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	3067,47	3829,92	3027,59	-39,8789	98,7
на 1 люд.-год., грн.	1789,16	2183,10	1671,45	-117,72	93,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	57910,1	60247,7	53990,8	-3919,3	93,2
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	17052,44	18526,35	17506,74	454,3	102,7

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ «Звіт з праці» та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Кількість відпрацьованих людино-годин також скоротилася на 19676 люд. – год, тобто на 4, 1%, однак в розрахунку на одного середньорічного працівника кількість відпрацьованих людино-годин зросла на 5,7%, або на 97 людино-годин. Чистий дохід від реалізації продукції в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. скоротився на 90 млн. грн., або на 10,4%. Не дивлячись на те, що середньомісячна оплата праці 1 працівника незначно, але зросла за даний період на 454,3 тис. грн, або на 2,7%, фонд оплати праці штатних працівників зменшився на 6,8%, тобто на 3919,3 тис. грн. Причиною цього є скорочення чисельності працівників підприємства. Отже, продуктивність праці в агрофірмі знизилася на 1,3%, але рівень заробітної плати підвищився на 2,7%.

Розглянемо основні економічні показники господарської діяльності агрофірми, такі як обсяг валової продукції, валовий і чистий прибуток, собівартість та рентабельність продукції взагалі по підприємству та в розрахунку на 1 працюючого в наступній таблиці 2.4 [4].

Таблиця 2.4 - Динаміка основних економічних показників розвитку

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	868093	1037909	778090	-90003	89,6
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	3737,3	4458,6	3369,1	-368,2	90,1
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	2662,86	3061,68	2408,95	-253,91	90,5
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	1,05	0,95	0,58	-0,46	55,6
Собівартість, тис. грн.	517753	491184	380940	-136813	73,6
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	350340	546725	397150	46810	113,4
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1508,3	2348,6	1719,6	211,4	114,0
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн..	1074,66	1612,76	1229,57	154,90	114,4
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	0,42	0,50	0,30	-0,12	70,4
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	212763	405468	183993	-28770	86,5
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	916,0	1741,8	796,7	-119	87,0
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн..	652,65	1196,07	569,64	-83,01	87,3
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,26	0,37	0,14	-0,12	53,7
Рівень рентабельності, %	41,09	82,55	48,30	7,21	117,5

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Як видно з даних таблиці 2.4 в 2022 р. в порівнянні з 2021 р відбувся значний приріст суми чистого доходу від реалізації продукції на 169,8 млн. грн, або на 20%. Однак в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. виручка від реалізації продукції скоротилася на 90 млн. грн., а в порівнянні з 2022 р. – взагалі на 269,8 млн. грн. Причиною цього стали нереалізовані залишки більше 40 тис. т. зерна кукурудзи урожаю 2022 р. на складах із-за війни в Україні, що унеможливило його експорт через порти в м. Одеса та Миколаїв, а також 9865,6 га кукурудзи урожаю 2023 р., які залишилися не зібраними в полі із-за несприятливих погодних умов, обмолот яких відбувався вже в 2023 р.

Собівартість реалізованої продукції в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. знизилася на 26,4%, що сумарно склало 136,8 млн. грн. Більш швидкі темпи скорочення собівартості реалізованої продукції над виручкою від реалізації стали причиною підвищення валового прибутку на 46,8 млн. грн, тобто на 13,4%. Водночас, обсяг чистого прибутку знизився на 28,8 тис. грн., або на 13,5 % в порівнянні з 2021 роком і склав 184 млн. грн. В цілому досліджуване підприємство є прибутковим та рентабельним. Найвищого рівня рентабельності підприємство досягло в 2022 р. – 82,5%.

Основними умовами, що впливають на підвищення прибутковості (рентабельності) підприємства є: зниження собівартості продукції; розширення обсягів виробництва; підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності; своєчасні розрахунки покупців за отриману продукцію [3, 4].

2.2 Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на конкурентоспроможність продукції підприємства

Для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства існує велика кількість методів, заснованих на діагностиці різних показників внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір яких залежить від характеристики підприємства та його особливостей та інших факторів [6].

Отже, конкурентоспроможність ПСП «Слобожанщина АГРО» проаналізуємо дослідивши його зовнішнє та внутрішнє середовище, оскільки конкурентні переваги організації формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Внутрішнє середовище підприємства є частиною середовища, що у межах організації. Внутрішнє середовище включає цілі та завдання організації, її структуру, працівників, техніку та технології, що застосовуються на виробництві, внутрішню інформацію, організаційну культуру та інші елементи. Детальний аналіз внутрішнього середовища поданий нами у розділі 2.1.

Отже, підіб'ємо підсумки, найвищий рівень рентабельності господарство мало в 2022 р. і становив він 82,55 %. У 2023 році рівень рентабельності значно зменшився і становив лише 48,30 %, але цей показник все ж таки перевищував показник 2021 року на 17,5 %. Також можна констатувати збільшення вартості товарної продукції на 235,8 % та зростання повної собівартості на 206,7 %, що сталося за рахунок збільшення обсягів виробництва, при тому що площа сільськогосподарських угідь протягом усього досліджуваного періоду залишилася майже без зміни. Причиною цього може бути зростання урожайності продукції, що говорить про використання новітніх технологій, якісного посівного матеріалу та засобів захисту рослин. Виходячи із цього мала місце і зниження собівартості продукції в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 26,4%, що сумарно склало 136,8 млн. грн.

До фізичних показників якості зерна в першу чергу належать маса 1000 од. зерна та натура зерна. Основними факторами, які впливають на ці показники є перш за все генотип сорту, забезпеченість рослин пшениці в період вегетації елементами живлення, погодні умови року, тип ґрунту та інші.

Господарство обирає найкраще з найкращих — це сорти й гібриди вітчизняної та іноземної селекції, які з'явилися на ринку в останні 2–3 роки. Ураховуючи те, що в нас високо інтенсивна технологія, вітчизняна селекція поступається за врожайністю іноземній.

Ефективність управління виробництвом основної продукції рослинництва ПСП «Слобожанщина АГРО» (а саме: озимої пшениці, кукурудзи на зерно та насіння соняшника) проаналізуємо на базі розрахунку наступних показників: виробнича собівартість, собівартість реалізованої продукції, ціна реалізації, прибуток (збиток) від реалізації та рівень рентабельності продукції [10]. Динаміку показників ефективності управління виробництвом продукції рослинництва наведемо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ефективності виробництва продукції рослинництва на підприємстві

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021, +/-
Озима пшениця				
Виробнича собівартість, грн./ц	239,4	331,2	356,9	+117,5
Собівартість реалізованої продукції, грн./ц	243,3	339,1	354,4	+111,1
Ціна реалізації, грн./ц	467,3	518,1	975,1	+507,8
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	58326,0	39186,0	46360,0	-11966,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	-8,2	-47,4	+ 74,9	+66,7 в.п.
Кукурудза на зерно				
Виробнича собівартість, тис. грн./ц	231,2	307,1	1156,8	+925,6
Собівартість реалізованої продукції, грн./ц	263,7	250,2	322,7	+59,0
Ціна реалізації, грн./ц	403,7	514,1	638,5	+234,8
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	194509,0	321115,0	221777,0	+27268,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	-46,1	+6,1	-1,8	-44,3 в.п.
Соняшник				
Виробнича собівартість тис. грн./ц	461,9	537,2	636,0	+174,1
Собівартість реалізованої продукції, грн./ц	463,2	540,0	644,7	+181,5
Ціна реалізації, грн./ц	1011,3	1424,2	1296,0	+284,7
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	97379,0	185540,0	128843,0	+31564,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	+18,3	+63,7	+1,0	-17,3 в.п.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Показники ефективності вирощування та реалізації основних культур рослинництва на підприємстві значно коливаються. Найбільш рентабельною культурою у перших двох роках періоду дослідження 2022-2023 р.р. є соняшник. Його рентабельність складала 18,3 % та 63,7 % відповідно. У 2023 році ситуація дещо помінялася найбільш рентабельною була озима пшениця 74,9 %, а от рентабельність соняшника дорівнювала лише 1%. Підприємство ще вирощує таку культуру, як кукурудза на зерно. У 2022 році рівень рентабельності цієї продукції тільки не почав набувати позитивного значення, але в 2023 році цей показник знов знизився і становив – 1,8 %. Основною причиною таких коливань є ситуація у країні – війна, що склалася з 2023 року.

Рентабельність – це показник економічної ефективності підприємства. Чим вищий показник, тим привабливіший бізнес для його власника та інвесторів [2].

Аналіз рентабельності підприємства ПСП «Слобожанщина АГРО» є наступним етапом дослідження. Показник рентабельності допомагає оцінити, чи окупаються вкладення та нові розробки, чи ефективно працюють відділи, чи потрібно розширювати асортимент продукції. Показники рентабельності відобразимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка показників рентабельності підприємства ПСП «Слобожанщина АГРО» у 2021 - 2023 рр., %

Показник	Роки			Відхилення показника 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
Рентабельність активів	11,6	16,0	6,4	-5,2	-44,8
Рентабельність власного капіталу	18,6	29,2	11,0	-7,6	-40,8
Рентабельність основних засобів та запасів	22,8	34,3	13,7	-9,1	-39,9
Рентабельність операційної діяльності	36,2	62,4	34,4	-1,8	-4,9

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз проведених розрахунків чітко демонструє вплив війни на розвиток компанії. Якщо у 2021 та 2022 роках ми спостерігаємо постійне

нарощення всіх показників рентабельності підприємства, що говорить про стабільний розвиток та нарощення обсягів виробництва продукції, то у 2023 році ці показники значно погіршилися навіть у порівнянні з першим роком дослідження. Звичайно, це не говорить про неефективне управління підприємством, а лише є наслідками нашого сьогодення.

Основними факторами впливу війни на український агросектор стали скорочення посівних площ, пошкодження виробничих будівель, споруд й обладнання, зростання цін на добриво та дизельне паливо, блокада чорноморських портів. Всі ці фактори суттєво зменшили доходи українських фермерів й агрокомпаній [1].

Зовнішнє середовище підприємства виступає основним джерелом надходження ресурсів, необхідних для функціонування підприємства. Розрізняють дві відносно автономні частини зовнішнього середовища, які по-різному впливають на організацію – макросередовище та мікросередовище. В даний час зовнішнє середовище організацій усіх галузей виробництва в Україні характеризується високим рівнем нестабільності та мінливості, що змушує підприємства регулярно проводити аналіз та облік зовнішніх факторів впливу, щоб бути готовими швидко і гнучко реагувати та адаптуватися під зміни, що відбуваються.

При проведенні аналізу підприємства краще використовувати ці два інструменти, бо вони доповнюють один одного, PEST-аналіз дозволяє проаналізувати фактори зовнішнього середовища, які мають вплив на підприємство; а SWOT-аналіз допомагає поглянути на компанію в контексті зовнішнього і внутрішнього середовища, але вже з урахуванням вразливих сторін, які могли бути не врахованими при проведенні PEST-аналізу.

Дослідження конкурентоспроможності ПСП «Слобожанщина АГРО» доцільно розпочати з проведення PEST-аналізу, що дозволить встановити, які фактори макросередовища найбільше впливають на діяльність підприємства та формування його конкурентних переваг. За допомогою даного методу діагностуються 4 групи факторів: політико-правові, економічні,

соціокультурні та технологічні. «PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу)» [11].

Результати PEST-аналізу, проведеного з метою оцінки зовнішнього середовища ПСП «Слобожанщина АГРО» представлені у таблицях 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз ПСП «Слобожанщина АГРО» (політичні та економічні фактори)

Аспект зовнішнього середовища	Бал	Аспект зовнішнього середовища	Бал
Політичні фактори (P)		Економічні фактори (E)	
Нормативно-правове (внутрішнє) державне регулювання галузі.	7	Економічна державна підтримка: бюджетне фінансування програм розвитку; пільгове оподаткування; запровадження пільгових короткострокових та довгострокових послуг; цінове регулювання.	7
Зовнішньоекономічна політика держави.	6	Ціни на світовому ринку пшениці та зерна.	9
Державне регулювання земельних відносин та контроль за дотриманням екологічних норм ведення господарської діяльності.	6	Падіння економіки України через війну. Курс валют, рівень інфляції.	10
Управління експортом зернових культур в Україні - державна політики в галузі експорту зерна. Міжнародні відносини між країнами покупцями та експортерами.	7	Рівень цін (коливання) цін на паливо, засоби захисту рослин, добрива та посівний матеріал.	9
Зменшення/збільшення обсягу експорту продукції на світовий ринок у конкурентів (через вплив їх державного регулювання, наприклад введення експортних/імпортних обмежень із міркувань продовольчої безпеки).	9	Рівень цін (коливання) у виробників та оф. дистриб'юторів с/г техніки та запчастин до неї, можливість оформлення кредитів (розстрочок) та лізингу.	9
Ведення активних бойових дій в Україні.	9	Подальше зниження глобального економічного зростання через війну в Україні.	8
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу.	44	Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу.	52

Джерело: побудовано автором

Для розробки PEST-аналізу був використаний експертний метод та кількісна бальна оцінка.

Найбільший вплив на діяльність ПСП «Слобожанщина АГРО» має економічний аспект зовнішнього середовища (52 бали). За експертною оцінкою аспект «Падіння економіки України через війну. Курс валют, рівень інфляції» має найбільший вплив (10 балів) серед всіх економічних аспектів зовнішнього середовища підприємства.

Політичний аспект разом із технологічним аспектом зовнішнього середовища підприємства набрали 44 бали за методом експертних оцінок. Та зайняли друге місце серед факторів зовнішнього середовища, що мають вплив на діяльність ПСП «Слобожанщина АГРО».

Таблиця 2.8 - PEST-аналіз ПСП «Слобожанщина АГРО» (соціальні та технологічні фактори)

Соціальні фактори (S)		Технологічні фактори (T)	
Демографічна ситуація в селах та смт., де здійснює свою діяльність підприємство.	5	Демографічна ситуація в селах та смт., де здійснює свою діяльність підприємство.	5
Тенденції на ринку праці в галузі.	8	Тенденції на ринку праці в галузі.	8
Вплив та регулювання сільських громад на діяльність підприємства.	5	Вплив та регулювання сільських громад на діяльність підприємства.	5
Наявність державного замовлення для ВНЗ за спеціальностями галузі, співпраця підприємства з ВНЗ.	6	Наявність державного замовлення для ВНЗ за спеціальностями галузі, співпраця підприємства з ВНЗ.	6
Еміграція спеціалістів та науковців-«відтік мізків».	6	Еміграція спеціалістів та науковців-«відтік мізків».	6
Переселення українців, через військові дії РФ (внутрішня міграція та еміграція).	9	Переселення українців, через військові дії РФ (внутрішня міграція та еміграція).	9
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу.	39	Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу.	39

Джерело: побудовано автором

Найменший вплив на діяльність ПСП «Слобожанщина АГРО» має соціальний аспект зовнішнього середовища (39 балів). За експертною оцінкою аспект «Переселення українців, через військові дії РФ (внутрішня міграція та еміграція)» має найбільший вплив (9 балів) серед всіх соціальних аспектів зовнішнього середовища підприємства;

При розробці PEST-аналізу та його використанні слід розуміти, що кожен із аспектів взаємопов'язаний з іншими, наприклад соціальний аспект «переселення українців, через військові дії РФ (внутрішня міграція та еміграція)» має не тільки соціальний ефект, а й економічний (зменшення кількості покупців), технологічний ефект (втрата кваліфікованих спеціалістів) та політичний ефект (донесення інформації до іноземців та їх урядів про важливість України та її виробників).

Таким чином, проведений PEST-аналіз дозволяє зробити висновок, що досліджуване підприємство схильне до впливу великої кількості факторів зовнішнього середовища, що ускладнює його діяльність.

З метою подальшої оцінки конкурентоспроможності ПСП «Слобожанщина АГРО» було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також проаналізувати існуючі у зовнішньому середовищі організації можливості та загрози.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. SWOT-аналіз проводиться з метою вивчення бізнес-середовища, правової бази, сильних і слабких сторін вашої компанії та ваших конкурентів, а також комплексної взаємодії аналізованих факторів. За допомогою цього методу ми можемо провести спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії з метою визначення взаємозв'язку між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями компанії [13].

Результати SWOT-аналізу ПСП «Слобожанщина АГРО» наведені у таблиці 2.9 (Додаток А).

Результати аналізу свідчать про те, що у підприємства на даний момент, незважаючи на наявність певних переваг, існує велика кількість слабких сторін, які негативно позначаються на його діяльності та перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності.

Розглянемо більш детально деякі можливості / запропоновані нові впровадження, що вказані в SWOT-аналізі ПСП «Слобожанщина АГРО»:

1) зниження витрат на матеріали шляхом дооснащення сівалок, розкидачів, обприскувачів, тракторів, борон. Для реалізації цієї можливості, пропонуємо такі нові впровадження: до оснащення сівалок Horsch Maestro системою точного посіву та швидкісного посіву; внесення добрив зі змінною нормою; розпилення з індивідуальним контролем форсунок і меншим використанням води та засобів захисту рослин; проведення контролю над рівнем ущільнення ґрунту; використання сучасних методів контролю використання палива;

2) запровадження та реалізація на виробництві системи «Climate Field View». «Climate Field View» - це сучасна технологія, яку вже використовують підприємства-лідери, вона надає можливості: створення карти полів; індивідуального розрахунку густоти посіву; візуалізації стану здоров'я поля; аналізу продуктивності вирощування культур;

3) оптимізація польових маршрутів техніки шляхом впровадження нових методів роботи диспетчерсько-логістичної служби в співпраці і з агрономічною службою;

4) тестування та ознайомлення з новітніми світовими розробками в аграрній галузі. Технології в аграрному бізнесі постійно розвиваються, вже зараз лідери серед виробників сільськогосподарської техніки на своїх виставках презентують нові розробки, які вже скоро з'являться на вільному ринку та прогнозовано будуть широко використовуватися компаніями виробниками сільськогосподарської продукції, серед них: керування на відстані (автономні транспортні засоби), системи вибіркового обприскування;

5) продовження тісної співпраці із офіційними представниками с/г техніки та запчастин. Участь в тренінгах та семінарах офіційних представників. Екскурсії та поїздки на виробництва сучасної сільськогосподарської техніки для працівників компанії;

6) тісна співпраця із ВНЗ, для навчання та отримання майбутніх спеціалістів компанії. Проведення семінарів та практичних занять для студентів за допомогою висококваліфікованих спеціалістів підприємства та технічних засобів виробництва підприємства. Додаткова стипендія для деяких студентів від підприємства, в яких воно особливо зацікавлене, як в майбутніх працівниках;

7) аналіз ринку праці галузі. Додаткова мотивація працівників шляхом: введення нових систем фінансової нагороди кращих працівників; спонукання до підвищення ефективності праці шляхом контролю та нагород. Впровадження нових методів для: поліпшення клімату в колективі, контролю над керівним складом та унеможливлення босингу та використання влади в особистих цілях.

Для отримання більш детальної та точної інформації про конкурентоспроможність ПСП «Слобожанщина АГРО» та його слабкі та сильні сторони, необхідно провести SNW-аналіз, який є розширеним варіантом SWOT-аналізу та дозволяє враховувати також нейтральні сторони підприємства. Результати аналізу відображені в таблиці 2.10, де S - сильна сторона, N - нейтральна сторона W – слабка [24].

Отримані дані свідчать про те, що ПСП «Слобожанщина АГРО» має невелику кількість яскраво виражених сильних сторін. Більшість позицій у підприємства є на нейтральному рівні. Аналіз показав, що організації необхідно, в першу чергу, сконцентрувати увагу на здатності до реалізації на ринку нових продуктів, маркетинговій діяльності, впровадженні інновацій та питаннях якості персоналу, оскільки ці аспекти знаходяться на низькому рівні та перешкоджають успішному підвищенню конкурентоспроможності. Крім того, напрямки, які знаходяться в нейтральному положенні також вимагають

подальшого розвитку, інакше вони можуть перейти в категорію слабких сторін, знизити рівень ефективності діяльності та погіршити конкурентне становище підприємства на ринку.

Таблиця 2.10 - SNW-аналіз ПСП «Слобожанщина АГРО»

Стратегічні позиції та характеристики	Оцінка		
	S	N	W
Загальна (корпоративна) стратегія	X		
Організаційна структура		X	
Фінанси як загальне фінансове становище		X	
Продукт та його конкурентоспроможність	X		
Структура витрат		X	
Інформаційна технологія		X	
Здатність до реалізації на ринку нових продуктів			X
Здатність до лідерства		X	
Рівень виробництва		X	
Рівень маркетингу			X
Рівень менеджменту		X	
Якість персоналу			X
Репутація на ринку	X		
Відносини з органами влади		X	
Інновації та дослідження			X

Джерело: побудовано автором

Для подальшої оцінки конкурентоспроможності використаємо такий метод, як оцінка конкурентоспроможності підприємства за методом теорії ефективної конкуренції та методом суми місць.

Комплексна економічна оцінка є характеристикою, яку отримують за одночасного й узгодженого вивчення сукупності параметрів, які відображають всі або більшість аспектів зміни та розвитку економічних явищ і процесів [27]. Вона містить загальні висновки про результати діяльності компанії (табл. 2.11).

На основі наведених досліджень лідером є Kernel, на другому місці ПСП «Слобожанщина АГРО», це один з головних конкурентів підприємства та у деяких моментах він виграє. Досліджуване підприємство має як слабкі так і сильні місця та змоги вийти на нові ринки та способи закріпитися там.

Таблиця 2.11 – Розрахунок конкурентоспроможності підприємств методом суми місць

Фактори конкуренто-спроможності	Досліджуване підприємство				Головні конкуренти								Критерії
	ПСП «Слобожанщина АГРО»				Kernel				МХП				
	Бал		Результат		Бал		Результат		Бал		Результат		
Частка ринку, %	33	2	0,6	2	35	3	0,9	1	10	1	0,3	3	0,3
Рентабельність продукції, %	25	3	0,6	1	25	3	0,6	1	20	2	0,4	2	0,2
Якість продукції	висока	3	0,45	1	середня	2	0,3	2	середня	2	0,3	2	0,15
Терміни виконання замовлень, дні	21	1	0,15	3	20	2	0,3	2	12	3	0,45	1	0,15
Рівень відомості підприємства	відомі	3	0,3	1	відомі	3	0,3	1	Майже відомі	2	0,2	3	0,1
Витрати на рекламу, тис. грн	40	2	0,2	2	54	3	0,3	1	20	1	0,1	3	0,1
Інтегральний показник			2,3	10			2,7	8			1,75	14	1 або 100

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

Отже, діяльність ПСП «Слобожанщина АГРО» й надалі буде здійснюватися в умовах нестабільного зовнішнього середовища: політичні, військові та економічні ризики будуть продовжувати провокувати невизначеність в середньостроковій та довгостроковій перспективах.

При побудові стратегічного планування підприємство повинно врахувати всі вище вказані зовнішні та внутрішні фактори впливу; мінімізувати загрози або врахувати їх як можливий ризик та при розробці стратегії розробити альтернативний план дій; максимально використати можливості.

2.3 Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку аграрної продукції

ПСП «Слобожанщина АГРО» реалізує покупцям-нерезидентам понад 80% від всіх товарів та готової продукції. «Світовий ринок зерна залишається одним із найбільш важливих стратегічних напрямів експорту вітчизняної аграрної продукції. Будь-які тенденції і тренди цього ринку мають безпосередній вплив і на стан розвитку аграрного експорту України, а також відображаються на цінній ситуації, що в загальному підсумку має довгострокові наслідки для усієї зернової галузі» [1].

Основними країнами імпортерами (покупцями) продукції підприємства є: Китай, Єгипет, Індонезія, Іспанія, Нідерланди, Туреччина, Туніс, Бангладеш, Південна Корея, Лівія [20]. Саме тому, волатильність цін на зерно, зміни ринкових цін на зерно, можуть негативно вплинути на прибутки та фінансові результати компанії. Для зменшення впливу цього ризику підприємство постійно досліджує ринки сільськогосподарської продукції, контролює коливання цін та фактори, що впливають на ці коливання (запаси, виробництво, споживання, експорт, імпорт, прогнози). Окрім цього значний вплив на рівень витрат підприємства має різка зміна курсу валют, а отже і можливе здорожчання засобів захисту рослин, посівного матеріалу, с/г техніки та запчастин для власного ремонту та обслуговування с/г техніки, запчастин та матеріалів для обслуговування споруд сільськогосподарського призначення.

Для зменшення операційних витрат підприємство проводить такі заходи:

- впроваджує систему контролю споживання палива та використання техніки з використанням GPS-трекерів;
- дотримується стратегії розвитку земельного банку за принципом близькості один до одного з полів, що дозволяє зменшити споживання палива;

- орієнтується на обмежену кількість культур, що дозволяє більш ефективно використовувати і купувати насіння, добрива та засоби захисту рослин (ззр);

- будує довгострокові та взаємовигідні відносини з постачальниками насіння, добрив та засобів захисту рослин, з імпортерами с/г техніки та запчастин.

ПСП «Слобожанщина АГРО» створило ряд методів для зменшення негативного впливу несприятливих погодних умов, що можуть порушити виробництво сільськогосподарських культур і застосовують їх на практиці, бо: «подальше виробництво врожаю перебуває під загрозою зміни клімату, що призводить до зміни температур, зміни структури опадів і частіших екстремальних погодних явищ. Засухи і повені будуть відбуватися частіше і стануть більш інтенсивними в природі» [20].

ПСП «Слобожанщина АГРО» разом із «ІМК» входять до асоціації «Український клуб аграрного бізнесу». Учасниками та членами якого є інші агрохолдинги, підприємства та промислові групи, приватні комерційні банки, офіційні постачальники та імпортери с/г техніки та засобів сільськогосподарського спрямування. Партнерами “Українського клубу аграрного бізнесу” є: Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація IFC, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і т.д.

Членство в асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» дає компаніям значні переваги: «від необхідного набору інформації та знань до підтримки у вирішенні багатьох прикладних питань. Діяльність УКАБ сприяє ефективному веденню бізнесу в АПК України і охоплює практично всі його процеси, від залучення інвестицій до глобальних завдань підвищення ефективності роботи аграрних компаній і розробки пропозицій з удосконалення аграрної політики» [20].

ПСП «Слобожанщина АГРО» співпрацює з багатьма офіційними дилерами та представниками підприємств сільськогосподарського спрямування.

На ринку праці в Україні існує конкуренція між аграрними компаніями за «якісними» висококваліфікованими спеціалістами. Керівництво підприємства разом із «ІМК» постійно працює над розвитком команди: слідкує за тенденціями ринку праці та періодично підвищує заробітні плати, бо прагнуть утримувати та залучати кращих фахівців до своєї команди. Окрім, цього підприємство співпрацює з багатьма провідними закладами вищої освіти для залучення майбутніх фахівців-випускників, існують програми стажування з оплатою для студентів.

Війна в Україні значно вплинула на роботу ІМК. На початку березня понад половина земель компанії на Чернігівщині та Сумщині були окуповані. Початковий план сівби на 2022 рік включав поля лише нашого Полтавського кластера (близько 18 тис. гектарів). Також наш Чернігівський елеватор був сильно пошкоджений під час обстрілів Чернігова ворожою артилерією та авіацією. Але нам пощастило: ЗСУ змусило окупантів зробити «жест доброї волі» і наприкінці березня — на початку квітня звільнити Київщину, Чернігівщину та Сумщину, давши нам можливість засіяти 88 тис. гектарів зі 120 в обробітку компанії. Ми були змушені 32 тис. гектарів залишити незасіяними через те, що не мали змоги своєчасно провести розмінування.

Насінням та мінеральними добривами під сезон-2022 встигли себе забезпечити ще до початку війни, тому глобальних проблем із ТМЦ не було. Звісно, дещо змінились умови роботи з постачальниками, але перелік залишився в основному незмінним, адже нас з ними пов'язує багаторічна плідна взаємовигідна співпраця. Плануємо продовжити роботу з ними і на наступний сезон.

Після всіх проведених вище досліджень (SWOT-аналізу, PEST-аналізу, SNW-аналізу, розрахунку конкурентоспроможності підприємств методом

суми місць) можемо визначити, на якому саме рівні знаходяться конкурентні позиції ПСП «Слобожанщина АГРО».

На нашу думку, конкурентний потенціал ПСП «Слобожанщина АГРО» зараз знаходиться на другому рівні (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Оцінка конкурентних позицій ПСП «Слобожанщина АГРО»

		Характерні риси	Керівник / Керівництво
3	РІВЕНЬ	Виробнича складова потенціалу знаходиться під впливом апарату управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню, враховуючи всі внутрішні та зовнішні можливості. ПСП «Слобожанщина АГРО» приділяє значну увагу виробництву якісної продукції, яка відповідає всім вимогам і стандартам, намагається запропонувати споживачу щось нове, розвиває свій асортимент та враховує всі побажання і потреби споживача. Активно займається привертанням уваги споживачів за допомогою реклами та інших маркетингових заходів. Апарат управління зацікавлений в успішній та прибутковій діяльності підприємства та йде до досягнення мети підприємства.	Керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по-іншому, ніж їх основні суперники, та намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися у галузі. Керівництво ПСП «Слобожанщина АГРО» контролює якість вирощуваної продукції, та всього процесу вирощування. Аналізує ринок, внутрішні та зовнішні можливості та шукає шляхи розвитку та управління конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства для досягнення високих показників та закріплення на ринку, випереджаючи своїх конкурентів.

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

Але підприємство досягає на ринку значних успіхів, розвиває свій конкурентний потенціал і активно зміцнює свою конкурентну позицію на ринку, тому є всі шанси найближчим часом досягти найвищого (третього, у порівнянні з досліджуваними підприємствами) рівня конкурентного потенціалу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

Для збереження переваг перед конкурентами підприємства повинні створювати нові переваги з такою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні.

Максимізація рентабельності та конкурентоспроможності виробництва в цілому, і продукції зокрема, – одна з цілей діяльності будь-якого підприємства. Тому особлива увага в ході аналізу фінансових результатів приділяється резервам зростання конкурентоспроможності та рентабельності продукції підприємства.

У сьогоднішніх умовах на конкурентному ринку стрімкими темпами збільшуються вимоги споживачів і це означає, що конкурентна боротьба зростає, зміцнюються позиції конкурентів і скорочуються строки запровадження інноваційних технологій. Суб'єкти ринку змушені тримати під своїм контролем усі дії конкурентів, оскільки цього вимагає конкуренція. Проблема підвищення управління конкурентоспроможності продукції – складна і багатопланова. Конкурентоспроможність організації розкриває її спроможність випереджувати суперників на ринку, застосовуючи свої головні параметри та основні конкурентні переваги [26].

Твердження у тому, що на конкурентоспроможність продукції впливає конкурентоспроможність галузі, є спірним, насамперед, через те, що у більшості випадків справедливо протилежне: конкурентоспроможна галузь випускає конкурентоспроможну продукцію. Проте наявність окремого виду конкурентоспроможної та затребуваної продукції збільшує лояльність покупців до всієї галузі. Завдяки реалізації такої продукції виробник отримує прибуток, який може бути використаний при виготовленні інших видів

продукції, створюється попит на сировину, необхідну для її виробництва. Яскравим прикладом такої продукції може бути французьке вино чи швейцарські сири. Крім того, що ця продукція має попит у всьому світі, її виробництво стимулює попит на сировину, з якої вона випускається (виноград, молоко та ін.).

Політика уряду, дії уряду мають той чи інший вплив на конкурентоспроможність усіх галузей економіки. Оскільки сільське господарство є однією з найбільш уразливих галузей, де не формується такий високий рівень доданої вартості, як, наприклад, у сфері послуг, а продукція, що виробляється в рослинництві та тваринництві, відіграє ключову роль в економічній безпеці країни, формуючи продовольчу безпеку, те, як правило, у більшості країн світу аграрна галузь отримує найбільшу підтримку з боку держави. Заходи підтримки зводяться насамперед до субсидування, а також до створення сприятливих економічних передумов для зайняття сільським господарством: податкова політика, доступність фінансових ресурсів, тарифне та нетарифне регулювання імпорту. Ключову роль відіграє регулювання питань власності на землю. Привабливість аграрної галузі для інвесторів значно зростає за можливості отримання права власності на сільськогосподарські угіддя та орні землі [7].

Таким чином, конкурентоспроможність аграрної галузі визначається безліччю факторів, які можна розділити на сім груп: умови для факторів виробництва, стійка стратегія, структура та суперництво, рівень попиту, випадкові події, рівень розвитку родинних та супутніх галузей, конкурентоспроможність виробленої продукції та політика уряду. Сільське господарство багато в чому відрізняється від інших галузей економіки, у зв'язку з цим аналіз конкурентоспроможності має проводитися з урахуванням особливостей аграрної галузі [14, 16].

У ході наших досліджень було виявлено, що продукція ПСП «Слобожанщина АГРО» має високий рівень конкурентоспроможності на ринку аграрної продукції, але показник конкурентоспроможності досить

відносний і залежить від умов функціонування, конкурентів, ринкових відносин і ще багатьох факторів. Тож відповідно на перший план виходить питання підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства задля постійного утримання ринку та збільшення рентабельності, а відповідно і прибутку підприємства [22]. Етапи підвищення конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства представлені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Етапи підвищення конкурентоспроможності продукції ПСП «Слобожанщина АГРО»

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

Щоб постійно тримати рівень конкурентоспроможності продукції підприємства на відповідному рівні, доцільно проводити дослідження трьох складових конкурентоспроможності продукції [25].

Перша складова – це показники якості. До них можна віднести технічні характеристики, такі як вологість; вміст білку; якість клейковини; кислотність; зольність.

Друга складова – це цінові показники. Витрати пов'язані з вирощуванням продукції. Сюди можна вартість посіву, вартість обробки

полів, вартість збору, витрати на ремонт, запчастини тощо. Тобто все, що пов'язане з фінансовими витратами.

Третя складова – це ринкові показники. Рівень потреби в товарі, ступінь новизни товару і імідж компанії-виробника. Тобто більш загальні питання, які стосуються більше, ніж до однієї одиниці продукції водночас.

Результати досліджень вітчизняних і закордонних вчених свідчать про те, що виробництво конкурентоспроможної продукції рослинництва в системі сталого землеробства, як основи усього сільського господарства можливе, лише на основі розроблення і впровадження таких технологій вирощування, які б забезпечували ефективну реалізацію генетичного потенціалу створюваних сортів, ґрунтово - кліматичних ресурсів за відповідного рівня матеріальних та інших витрат.

На прикладі пшениці озимої можна констатувати, що основними елементами сучасної технології вирощування культури, залишаються науково обґрунтовані сівозміни з обов'язковою присутністю ґрунто відновлювальних і азотофіксуючих культур, а саме багаторічні й однорічні бобові трави, зернобобові культури, сидеральні пари, питома вага яких в отриманні повноцінного врожаю сягає 25%.

Саме оптимальне розміщення культур у сівозміні забезпечує підтримання на високому рівні родючості ґрунту, його фізичних властивостей, ефективний захист від хвороб і шкідників, сприяє найповнішій реалізації потенціалу вирощуваних культур.

Важливим джерелом підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва в системі сталого землеробства є збільшення питомої ваги бобових культур у структурі посівних площ, через їхню здатність до симбіотичної фіксації (дивись таблицю 3.1).

Слід зазначити, що біологічна фіксація азоту повітря відповідною мірою вирішує проблему охорони навколишнього середовища, запобігає забрудненню ґрунтових вод і водойм, яке спостерігається за використання необґрунтованих доз мінерального азоту.

Таблиця 3.1 - Основні елементи сучасної технології вирощування високих і стабільних урожаїв озимої пшениці

Елементи технології	Питома вага в отриманні урожаю, %
Науково обґрунтовані коротко ротаційні сівоzmіни з присутністю ґрунтово відновлювальних і азотофіксуючих культур (багаторічні й однорічні бобові трави, зернобобові культури, сидеральні пари)	25
Сучасні технології обробітку ґрунту – поверхневий безполицевий (плоскорізи), мілкий (дискові знаряддя), нульовий(пряма сівба)	20
Добрива(органічні, мінеральні, мікродобрива, стимулятори і регулятори росту) на повне забезпечення рослин елементами при виносі на розрахунковий урожай з максимальним економічним ефектом	20
Підбір трьох – чотирьох сортів різних типів для кожного господарства і сівба високоякісним насінням високих репродукцій	15
Строки сівби – зміщення на пізніші, на 7-10 діб від раніше рекомендованих	10
Захист рослин від хвороб і шкідників принаймні у чотири етапи: - обробіток насіння протруйником; - обприскування після сходів інсектицидами проти шкідників і переносників вірусів (за необхідністю); - внесення гербіцидів і фунгіцидів до виходу у трубку; - обробіток фунгіцидами після цвітіння проти пізньої інфекції	10

Джерело: побудовано автором

Не останнє місце у сучасних технологіях вирощування конкурентоспроможної продукції у системі сталого землеробства має займати використання сидератів, значення яких ще значною мірою недооцінене. Безперечно важливим елементом технологій вирощування продукції рослинництва залишається технологія обробітку ґрунту з її сучасними різновидами поверхневий безполицевий обробіток (плоскорізи), мілкий (дискові знаряддя), нульовий (пряма сівба).

Але на сучасному етапі розвитку впровадження новітніх технологій обробітку ґрунту вимагає:

- 1) значно вищої кваліфікації агрономічного і технічного персоналу;
- 2) застосування агротехнічних заходів боротьби з бур'янами у сівоzmіні, без яких неможливо досягти високої ефективності новітніх технологій обробітку ґрунту, ефективність гербіцидів, що покладено в основу технологій мінімального та нульового обробітків залишається у більшості випадків

недосяжною через високу резистентність бур'янів, знищення яких численними обприскуваннями та дискуваннями стає проблематичнішим і неефективним;

3) оволодіння науково-обґрунтованою, специфічною для відповідних умов виробництва системою обробітку ґрунту, яка обов'язково мусить гармонійно поєднуватися з іншими складовими, утворюючи єдиний технологічний цикл вирощування конкурентоспроможної рослинницької продукції.

Наступною важливою складовою сучасних технологій вирощування конкурентоспроможної продукції залишаються добрива (органічні, мінеральні, мікродобрива, стимулятори і регулятори росту), дози яких розраховані на повне забезпечення рослин елементами живлення за виносу їх на запланований урожай і отриманням максимального економічного ефекту.

При цьому слід зазначити, що сучасна система удобрення базується не лише на використанні загальновідомих сполук макро і мікроелементів комплексних добрив та систем живлення, а й на їх засвоєнні з важкодоступних субстратів новими, сучасними сортами.

Важливою складовою сучасних систем удобрення у технологіях вирощування конкурентоспроможної продукції є успішне використання численних комплексних добрив для позакореневого підживлення на основі водорозчинного монокалійфосфату (омега, нутриванти, басфоліари) з сіркою та мікроелементами, які завдяки невисоким дозам використання, особливо за їх внесення з пестицидами, істотно зменшують рівень ресурсного і техногенного навантаження на екосистему.

Крім того, важливим елементом технології вирощування залишається підбір трьох - чотирьох сортів різних типів для кожного господарства і сівба високоякісним насінням високих репродукцій, який займає до 15% питомої ваги в отриманні врожаю.

Наступним основним елементом сучасної технології вирощування залишаються строки сівби, від яких значною мірою залежить ступінь

реалізації потенціалу продуктивності сортів і гібридів практично кожної сільськогосподарської культури.

Отже, у зв'язку зі зміною місця аграрних підприємств у ринковій економіці особливого значення набуває проблема докорінної перебудови системи управління цими підприємствами. Коли підприємство стає економічно самостійним об'єктом товарно-грошових відносин, що повністю відповідає за результати своєї господарської діяльності, воно повинно сформувати систему управління, яка б забезпечила йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стійкість положення на ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено рішення низки теоретичних і практичних шляхів щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, що дає нам змогу зробити певні висновки.

1. Сучасні умови спонукають підприємців постійно контролювати рівень конкурентоспроможності продукції підприємства. Здатність та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища залежать від рівня його конкурентоспроможності. Високий рівень конкурентоспроможності продукції підприємства є гарантією отримання високого прибутку.

2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна систематизувати на групи за об'єктами конкуренції та сформувати дерево факторів. Серед факторів впливу макrorівня це такі фактори, як якість освіти в країні, стан розвитку інфраструктури, рівень доходів, обсяг державних коштів виділених на дослідження, рівень корупції. Мезорівень включає природно-ресурсний потенціал галузі, економічний потенціал та економічна політика галузі, демографічний потенціал внутрішнього споживчого ринку. Мікрорівень – це розвиток виробничих фондів і технологій, організаційно-управлінські ресурси, маркетингова політика і фактори попиту.

3. У роботі проведено організаційно-економічний аналіз діяльності приватного сільськогосподарського підприємства «Слобожанщина Агро» та досліджено шляхи ефективності управління. Підприємство є частиною сумського кластеру агрохолдингу «ІМК». ПСП «Слобожанщина Агро» є сучасним, прибутковим підприємством, яке володіє достатніми ресурсами та засобами виробництва. В своїй діяльності застосовує сучасну виробничу та управлінську практику та інвестує в придбання нової сільськогосподарської техніки та обладнання від провідних світових брендів. Місія, цілі та стратегії

розвитку підприємства ПСП «Слобожанщина Агро», повністю відповідають загальним стратегіям агрохолдингу «ІМК».

4. Охарактеризовано ПСП «Слобожанщина Агро» та проаналізовано його економіко-господарчу діяльність. Встановлено, що площа с. – г. угідь підприємства становила у 2022 р. 23279 га. Середньооблікова чисельність працівників господарства налічує 239 осіб. За досліджуваний період зафіксовано їх кількісне зменшення на 26 опрацівників, тобто на 9%. Предметом діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є вирощування сільськогосподарських культур, зокрема: кукурудзи на зерно соняшника, озимої пшениці та до 2021 р. – сої. Господарство має високий рівень спеціалізації, коефіцієнт спеціалізації становить – 48,5.

Господарюючий суб'єкт належним чином забезпечений основними засобами. Аналіз основних економічних показників господарства свідчить, про його прибутковість та рентабельність. Рівень рентабельності досить високий, за останній рік дослідження становив - 48,30 %.

5. Для розробки PEST-аналізу був використаний експертний метод та кількісна бальна оцінка. Найбільший вплив на діяльність ПСП «Слобожанщина АГРО» має економічний аспект зовнішнього середовища (52 бали). За експертною оцінкою аспект «Падіння економіки України через війну. Курс валют, рівень інфляції» має найбільший вплив (10 балів) серед всіх економічних аспектів зовнішнього середовища підприємства. Політичний аспект разом із технологічним аспектом зовнішнього середовища підприємства набрали 44 бали за методом експертних оцінок. Та зайняли друге місце серед факторів зовнішнього середовища, що мають вплив на діяльність ПСП «Слобожанщина АГРО».

6. Отримані дані свідчать про те, що ПСП «Слобожанщина АГРО» має невелику кількість яскраво виражених сильних сторін. Більшість позицій у підприємства є на нейтральному рівні. Аналіз показав, що організації необхідно, в першу чергу, сконцентрувати увагу на здатності до реалізації на ринку нових продуктів, маркетинговій діяльності, впровадженні інновацій та

питаннях якості персоналу, оскільки ці аспекти знаходяться на низькому рівні та перешкоджають успішному підвищенню конкурентоспроможності. Крім того, напрямки, які знаходяться в нейтральному положенні також вимагають подальшого розвитку, інакше вони можуть перейти в категорію слабких сторін, знизити рівень ефективності діяльності та погіршити конкурентне становище підприємства на ринку.

7. На ринку праці в Україні існує конкуренція між аграрними компаніями за «якісними» висококваліфікованими спеціалістами. Керівництво підприємства разом із «ІМК» постійно працює над розвитком команди: слідкує за тенденціями ринку праці та періодично підвищує заробітні плати, бо прагнуть утримувати та залучати кращих фахівців до своєї команди. Окрім, цього підприємство співпрацює з багатьма провідними закладами вищої освіти для залучення майбутніх фахівців-випускників, існують програми стажування з оплатою для студентів.

8. Таким чином, конкурентоспроможність аграрної галузі визначається безліччю факторів, які можна розділити на сім груп: умови для факторів виробництва, стійка стратегія, структура та суперництво, рівень попиту, випадкові події, рівень розвитку родинних та супутніх галузей, конкурентоспроможність виробленої продукції та політика уряду. Сільське господарство багато в чому відрізняється від інших галузей економіки, у зв'язку з цим аналіз конкурентоспроможності має проводитися з урахуванням особливостей аграрної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення. *DLF ATTORNEYS-AT-LAW UKRAINE*. 30 травня 2023. URL: <https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/> (дата звернення: 20.03.2024).
2. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 2. С. 98-101.
3. Бегун Т. Ю., Олійник Н. М. Організаційно-економічне забезпечення технічного переоснащення аграрних підприємств України. *Приазовський економічний вісник: Електронний науковий журнал*. 2018. № 6 (11). С. 86- 91.
4. Боднажевський В. А., Коверга А. В. Шляхи підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства. *Економіка підприємства: актуальні проблеми та перспективи розвитку* : матеріали XII наук.-практ. конф. (м. Херсон, 25 трав. 2017 р.). Херсон : ХНТУ, 2017. С. 71-73.
5. Бондаренко В.М., Гонтарук Я.В. Аналіз стану та перспектив розвитку АПК України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 86-98.
6. Грицишин Н. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Menegment/2019_727/39.pdf (дата звернення: 13.01.2024).
7. Гуторова О.О. Напрямки підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnauekon/2009_11/pdf/11_07.pdf (дата звернення: 7.03.2024).
8. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія»,*

Серія «Педагогіка»). 2023. № 5(19). С. 185-194. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19))

9. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Сучасний менеджмент, тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. С. 81-83.

10. Дашутіна Л.О., Недельніцина Д.Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-42

11. Євсєєва А.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та структура. URL : <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/108/1/%202018.PDF> (дата звернення: 15.04.2024).

12. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку : монографія / О. І. Протосвіцька, О. М. Федорчук, В. М. Свиридовський, В. В. Дудченко; Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с. <http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/12> (дата звернення: 25.04.2024).

13. Кобелєв В.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення. *Вісник НТУ «ХПІ»*. №60 31 (1169). 2019. С. 60-64.

14. Конкурентоспроможність аграрного підприємства: навчальний посібник / А.С. Даниленко, О.М. Загурський, П.І. Юхименко та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. Біла Церква: БНАУ, 2018. 248 с.

15. Литвиненко А.Ф. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції “Майбутнє-аудит”. Кривий Ріг, 2024. С. 110.

16. Лозовський Ю.А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. *Актуал. пробл. економіки*.

Агробізнес сьогодні. 2018. N 3. С. 84-88 62. URL: <http://agro-business.com.ua> (дата звернення: 23.04.2024).

17. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. №4. 2019. С. 274-282.

18. Мельник О.І. Теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність аграрного підприємства». URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/melnyk-2.pdf> (дата звернення: 19.02.2024).

19. Прокопець Л. В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. URL: http://www.nbuu.gov.ua/2011_7/37SPK.pdf (дата звернення: 29.02.2024).

20. ПСП «Слобожанщина Агро» : веб-сайт. URL: <HTTPS://VKURSI.PRO/CARD/PSP-SLOBOZHANSCHYNA-AHRO-03800113> (дата звернення: 9.04.2024).

21. Туренко Б.Г., Туренко Т.О. Методичні підходи до оцінки надійності та конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Вісті ІДЕА*. 2018. № 3. С. 434–440.

22. Шевчук Н.А., Сербін О.О. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції : *Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління*. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 15 квітня 2020 року. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 46.

23. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 114-121.

24. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. №4. 2019. С.183–188.

25.

26. Putu Eka Juliana Jaya, Made Suyana Utama, I. G. W. Murjana Yasa and Ni Nyoman Yuliarm. Improving competitiveness and well-being through human resources quality, local culture, and product performance. *Cogent Business & Management*. Volume 7. 2020. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2020.1831247?needAccess=true>

27. Temchenko A. Theoretical Preconditions for Business Processes Management of Energy Efficiency in Mining Enterprise / Temchenko A., Temchenko O., Stovpnyk S., Shevchuk N., Vapnichna V., Tulchinskiy R. / *Advances in Economics. Business and Management Research*. volume 129, III International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence. 2020. P. 31-38.

28. Vashkiv O., Sobko O., Smereka S. Comprehensive assessment of the company's competitiveness. *Економіка та суспільство*. Випуск № 29. 2021. URL: <file:///C:/Users/38050/Downloads/580-%D0%A2-20210908.pdf>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 2.9 - Аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз ПСП «Слобожанщина АГРО»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високі економічні показники діяльності підприємства.	Залежність від курсу валют та рівня інфляції.
Наявність великого земельного банку.	Залежність від рівня цін (коливання цін) на паливо, зр, добрива та посівний матеріал
Наявність висококваліфікованих менеджерів та спеціалістів, конкурентна з/п персоналу.	Не достатня економічна державна підтримка, відсутність нових бюджетних програм розвитку галузі.
Налагоджена організаційна структура підприємства.	Не стабільність цін на світовому ринку пшениці та зерна.
Достатня кількість та якість основних засобів.	Втрата кваліфікованого персоналу через еміграційні процеси та внутрішню міграцію.
Учасник асоціації «Український клуб аграрного бізнесу», налагоджена співпраця із імпортерами та оф. дистриб'юторами с/г техніки, запчастин і т.д.	Залежність експорту продукції від блокування морських-портів країною агресором.
Можливості (O) / Запропоновані нові впровадження	Загрози (T)
Зниження витрат на матеріали шляхом, технічного до оснащення сівалок, розкидачів, обприскувачів, тракторів, борон.	Різке падіння цін на світовому ринку цін на зернові через над врожаї або зміни державного регулювання експорту в конкурентів (економічні війни).
Запровадження та реалізація на виробництві системи «Climate FieldView».	Жорстке державне регулювання галузі, жорсткий контроль над експортом продукції, державне регулювання цін.
Оптимізація польових маршрутів техніки.	Введення державою додаткових податків для імпортерів с/г техніки, запчастин та зр; збільшення вартості акцизу на пальне, тощо.
Тестування та ознайомлення з новітніми світовими розробками в аграрній галузі	Значні (різкі) зміни клімату, низька врожайність через погіршення кліматичного та екологічного стану.
Продовження тісної співпраці із офіційними представниками с/г техніки та запчастин.	Зниження рівня інвестицій в компанію, через війну в Україні.
Тісна співпраця із ВНЗ, для навчання та отримання майбутніх спеціалістів компанії.	Повернення активних військових дій на території в котрих веде свою діяльність підприємство.
Аналіз ринку праці галузі .Додаткова мотивація працівників і т.д.	Значне зменшення обігових коштів на підприємстві, через зменшення обсягів продажу продукції, пов'язаних із логістичною проблемою експорту.
	Можливі проблеми із зберіганням нового врожаю.

Джерело: побудовано автором