

**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 аграрного
підприємства**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Мартолєс Михайло Олександрович

Керівник: ***Цєбро Яна Ігорівна***
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Пилипенко Надія Миколаївна***
к.е.н., доцент, доцент
кафедри економіки та підприємництва імені професора
І.М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету

Суми – 2024

Затверджую:

(посада, ПІБ)

20 p.

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Мартолісу Михайлу Олександровичу

- керівник роботи**

Цebro Яна Ігорівна, к.е.н, доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « » грудня р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «12» 06 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

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

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

охарактеризувати теоретичні основи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;

дослідити організаційно-економічну характеристику аграрного підприємства;

охарактеризувати фактори впливу на конкурентоспроможність аграрного підприємства;

провести аналіз конкурентоспроможності аграрного підприємства;

запропонувати шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства:

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання:

«8» вересня 2023 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	травень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	31 травня – 07 червня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	31 травня – 07 червня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	12 червня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	13 червня – 17 червня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	26 червня 2024 р.	Виконано

Студент

(підпис)

М.О. Мартолєс

Керівник роботи

(підпис)

Я.І. Цебро

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Мартолiс М.О. Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

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

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Досліджено вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності підприємств. Запропоновані стратегічними напрямками підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Було визначено, що підприємство має достатній конкурентний потенціал для успішної діяльності та розвитку, а саме: достатню кількість кваліфікованого персоналу, який знає та підтримує цілі організації, забезпечення основними фондами є оптимальним, що вказує на ефективне управління підприємством.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища показав, що обмеження та заборони через впровадження військового стану в країні суттєво вплинули на виробничу та збутову діяльність підприємства, призводячи до великих втрат та додаткових витрат. Крім того, посилення регулювання галузі з боку держави також призводить до негативних наслідків. Необхідність дотримання нових законодавчих вимог, включаючи вимоги щодо санітарних та гігієнічних стандартів, безпеки праці та оподаткування, тому в роботі запропоновані заходи оптимізації додаткових витрат для аграрних підприємств.

Ефективне управління аграрним підприємством потребує ретельного розробки та реалізації всіх рівнів стратегій. Стратегічними напрямками підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства було обрано наступні: зміцнення фінансової стійкості, ефективне управління, інноваційна діяльність, сприятливий імідж та репутація, конкурентна ситуація на ринку. З метою досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності був розроблений алгоритм розробки стратегії, який складається з таких етапів як: визначення місії та цілей, аналіз конкурентного середовища, оцінка власних ресурсів та компетенцій, вибір конкурентної стратегії, розробка плану реалізації, впровадження та контроль. Отже, підвищення конкурентоспроможності є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Це дозволяє підприємству виживати та розвиватися, збільшувати прибутки, виходити на нові ринки, підвищувати імідж та стійкість до змін. Саме від вдалого вибору та розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства залежатиме його майбутній розвиток.

Ключові слова: управління, сільськогосподарське підприємство, конкурентоспроможність, конкуренція, конкурентні переваги.

SUMMARY

Martolis M.O. Management of the competitiveness of an agrarian enterprise.

Qualification work in specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The theoretical and methodological foundations of managing the competitiveness of an agrarian enterprise were investigated in the qualification work. The influence of internal and external environmental factors on the formation of the competitiveness of enterprises has been studied. Proposed strategic directions for increasing the competitiveness of an agrarian enterprise.

It was determined that the enterprise has sufficient competitive potential for successful operation and development, namely: a sufficient number of qualified personnel who know and support the goals of the organization, provision of fixed assets is optimal, which indicates effective management of the enterprise.

Analysis of the external and internal environment showed that restrictions and prohibitions due to the introduction of martial law in the country significantly affected the production and sales activities of the enterprise, leading to large losses and additional costs. In addition, increased regulation of the industry by the state also leads to negative consequences. The need to comply with new legislative requirements, including requirements for sanitary and hygienic standards, labor safety and taxation, therefore measures to optimize additional costs for agricultural enterprises are proposed in the work.

Effective management of an agricultural enterprise requires careful development and implementation of all levels of strategies. The following strategic directions for increasing the competitiveness of the agricultural enterprise were chosen: strengthening of financial stability, effective management, innovative activity, favorable image and reputation, competitive situation on the market. In order to achieve the appropriate level of competitiveness, a strategy development algorithm was developed, which consists of such stages as: definition of mission and goals, analysis of the competitive environment, assessment of own resources and competencies, selection of a competitive strategy, development of an implementation plan, implementation and control.

Therefore, increasing competitiveness is a key factor in the success of any enterprise. This allows the enterprise to survive and develop, increase profits, enter new markets, increase image and resistance to change. Its future development will depend on the successful choice and development of a strategy to increase the competitiveness of an agricultural enterprise.

Keywords: management, agricultural enterprise, competitiveness, competition, competitive advantages..

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	11
РОЗДІЛ 2 Оцінка управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства	23
2.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність аграрного підприємства	30
2.3 Аналіз конкурентоспроможності аграрного підприємства	35
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	44
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. На вітчизняних підприємствах у сучасних умовах спостерігається підвищення рівня невизначеності та неспроможності забезпечити високий рівень ефективності господарської діяльності. Сучасний стан економіки відзначається затяжною фінансово-економічною кризою, загостренням конкуренції та політичною нестабільністю, тому слід зазначити, що діяльність підприємства має бути спрямована не лише на виживання у складних умовах конкуренції, але й на процес безперервного розвитку. Для цього необхідним є пошук ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства в нинішніх умовах.

Сучасний розвиток економіки відбувається в умовах конкуренції, тому одними з головних завдань підприємств є досягнення конкурентних переваг та підвищення своєї конкурентної позиції за рахунок вибору ефективних напрямів посилення розвитку діяльності суб'єкта господарювання. Метою забезпечення розвитку на підприємствах є розроблення стратегічних планів, вжиття цільових заходів та пошук інструментів підвищення конкурентоспроможності. В умовах фінансової нестабільності зростає актуальність діагностики розвитку підприємств, яка дасть змогу спрогнозувати рівень потенціалу підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Стан вивчення проблеми. Дослідження розвитку конкуренції та шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства відображено в працях таких учених, як Боровік Л.В. [2], Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. [6]. Удосконалювали методологічні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств такі науковці, як Земляна Л. С. [9], Кирилов Ю.Є. [11], Омельченко Т. [17]. Незважаючи на наявність значного обсягу наукових праць з цієї теми, залишається актуальним дослідження питань забезпечення конкурентоспроможності

підприємств за рахунок їх стратегічного розвитку, адже загострення рівня конкуренції на сучасному етапі розвитку економіки зменшує рівень конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і прикладних рекомендацій щодо формування ефективного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- охарактеризувати теоретичні основи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику аграрного підприємства;
- охарактеризувати фактори впливу на конкурентоспроможність аграрного підприємства;
- провести аналіз конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань використано комплекс взаємодоповнюючих методів:

- теоретичні методи – проблемний аналіз для узагальнення теоретичних питань, наукових концепцій, розробок і пропозицій вітчизняних і зарубіжних учених щодо функціонування й розвитку системи управління

конкурентоспроможністю аграрного підприємства; системний аналіз для визначення та опису поняттєво-категоріального апарату, структури, обґрунтування сутності, тенденцій, суперечностей, закономірностей і принципів системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства; системно-узагальнюючий метод для формулювання висновків за результатами дослідження;

- емпіричні (методи масового збирання емпіричного матеріалу: анкетування, тестування, метод експертної оцінки) для проведення оцінки конкурентоспроможністю аграрного підприємства;

- математичні та статистичні – методи середніх величин, парних порівнянь, кваліметричні обчислення, статистичне оброблення даних та їх графічне відображення для кількісного та якісного аналізу емпіричних досліджень.

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 організації за 2021 - 2023 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що в рамках проведеного дослідження було проаналізовано систему фактори впливу на систему забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «За мир» та запропоновано шляхи її вдосконалення. Результати дослідження запропоновані для впровадження на базі організації. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним та практичним матеріалом для подальших наукових досліджень.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції:

1. Мартолiс М. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (13-17 листопада 2023 р.)*. Суми, 2023. С.281.

2. Мартолiс М., Цебро Я. Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах невизначеності. *Інновації в науці: сучасний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників (4 квітня 2024 року, м. Суми)*. Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. С.151-153.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 29 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи бакалавра викладений на 54 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 16 таблиць, та 4 рисунки, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Дослідженню сутності поняття конкуренції та конкурентоспроможності в своїх працях приділяли велику увагу як зарубіжні так і вітчизняні вчені. На фоні ринкового середовища підприємства та інші господарюючі суб'єкти повинні активно підтверджувати свої переваги, займати відповідні позиції на ринку і, по можливості, розширювати їх, максимізуючи прибутковість. Це породжує інтенсивне суперництво, яке є ключовим аспектом конкуренції.

Важливою умовою конкуренції є можливість вибору споживачами між різними видами одного товару або послугами, а також між різними товарами і послугами загалом. З одного боку, підприємства мають можливість розширювати асортимент, збільшувати обсяги виробництва і різноманітність методів їх реалізації, включаючи різні цінові пропозиції. З іншого боку, це створює конкурентне середовище, де виробники змушені конкурувати за увагу та вибір споживачів, пропонуючи їм кращі умови, які включають якість, ціну і сервіс.

У процесі конкурентної боротьби учасники спрямовують свою діяльність на максимізацію прибутку шляхом завоювання переваг серед споживачів. Однак, методи і шляхи досягнення цієї загальної мети відрізняються. У конкурентній боротьбі перемагає той, хто швидше за інших досягає певних конкурентних переваг і завоює стійкий сегмент ринку. Проте завоювання переваг є лише початком. Набагато складніше залишитися на ринку, зберігаючи свої позиції в умовах постійних змін і конкуренції.

На сьогодні у літературі не існує загально визначеного трактування поняття «конкурентоспроможність». В своїх працях, науковці всіх часів намагалися вирішити дану проблему. Хоча їхні погляди були схожі, та деякі відмінності все ж таки присутні.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення «конкурентоспроможність підприємства»

Науковці	Визначення
Боровік Л.В. [2]	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство щодо інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг.
Дмитрієв І.А. [6]	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) у різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином.
Кирчата І.М. [6]	Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб'єкта господарювання на ринку.
Шершенюк О.М. [6]	Здатність протистояти на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо- господарської діяльності.
Земляна Л. С. [9]	Рівень компетентності підприємства в певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.
Кирилов Ю.Є. [11]	Здатність досягати конкурентних переваг перед іншими підприємствами на конкретному ринку.
Омельченко Т. [17]	Спроможність займати визначену ринкову нішу в певний період часу.
Протосвіцька О. І. [21]	Здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію, його перевага стосовно інших підприємств відповідної галузі всередині країни та за її межами.

Джерело: складено автором на основі [2,6,9,11,17,21]

Підсумовуючи все вище викладене, відзначаємо, що науковці конкурентоспроможність підприємства розглядають з трьох різних позицій: 1) як об'єктивну характеристику; 2) як положення об'єкту по відношенню до конкурентів; 3) як сукупність переваг над конкурентами.

Як в літературі, так і на практиці досить часто використовують такі поняття як «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції». Але їх не слід ототожнювати, ці поняття є взаємозалежними, але не взаємозамінними [27].

Сьогодні вчені визначають визначають конкурентоспроможність підприємства як узагальнену оцінку його конкурентних переваг, яка враховує формування ресурсного потенціалу, якість задоволення споживчого попиту і досягнену завдяки цьому ефективність функціонування господарчої системи

на певний момент чи протягом певного періоду оцінювання [28].

Під конкурентоспроможністю аграрних підприємств розуміють здатність суб'єктів економічної діяльності сільськогосподарської галузі адаптуватися до нестабільних ринкових умов господарювання, використовуючи свої конкурентні переваги, і перемогти в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, завдяки підвищенню ефективності використання земельних, трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів [6; 8].

Однією з основних передумов успішного розвитку аграрних підприємств є їх здатність адаптуватися до нових умов господарювання та постійний пошук інноваційних форм і методів співпраці. Аграрна галузь має свою специфіку, яка визначається регіональним характером ринку. Основним шляхом підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є повне задоволення потреб споживачів. Для досягнення цієї мети важливу роль відіграє державне регулювання їхньої діяльності, яке сприяє створенню сприятливих умов для ефективного функціонування аграрного сектору.

В ході дослідження поняття «конкурентоспроможності аграрного підприємства» необхідним є виявлення факторів її формування. Чинники впливу на формування конкурентних переваг аграрних підприємств включають умови в яких здійснюється господарська діяльність і причини, які на неї впливають. Вони взаємозалежні і мають багатовекторний характер, тому вони можуть впливати на економічну діяльність підприємства як позитивно, так і негативно.

Багато вчених досліджували і досліджують чинники, що впливають на конкурентне середовище, і намагаються їх систематизувати. Серед таких чинників експерти виділяють економічні, політичні, правові, технологічні, природні, географічні, соціальні, міжнародні, регіональні, стратегічні та інші (див. рис. 1.1 та 1.2) [15].

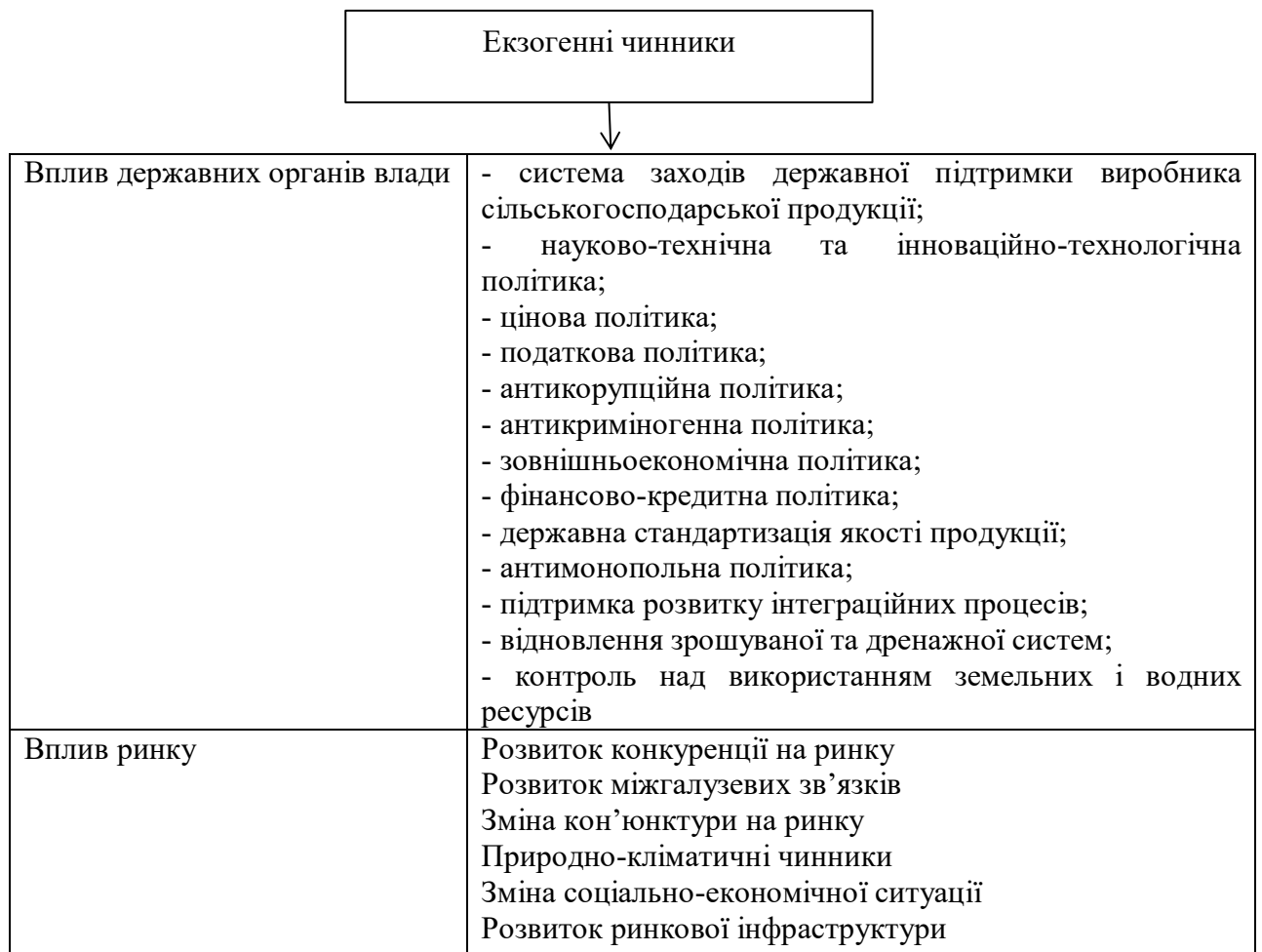


Рисунок 1.1 - Класифікація екзогенних чинників впливу на формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств

Джерело: [15]

До системи заходів державної підтримки вітчизняного виробника сільськогосподарської продукції відносяться [23]:

- розробка та впровадження програм, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку аграрного виробництва;
- забезпечення доступу до дешевих кредитів для аграрних виробників з метою зменшення фінансових витрат і підтримки інвестицій в агросектор;
- заходи для підвищення доходів сільського населення через підтримку цін на сільськогосподарську продукцію, розвиток соціальної інфраструктури, зокрема у сільських районах;

- реалізація системи контролю, що відповідає міжнародним стандартам, для забезпечення якості сировини та готової продукції, що виробляється в Україні;
- підтримка і стимулювання впровадження новітніх технологій у сільському господарстві, включаючи технології переробки сільськогосподарської сировини.

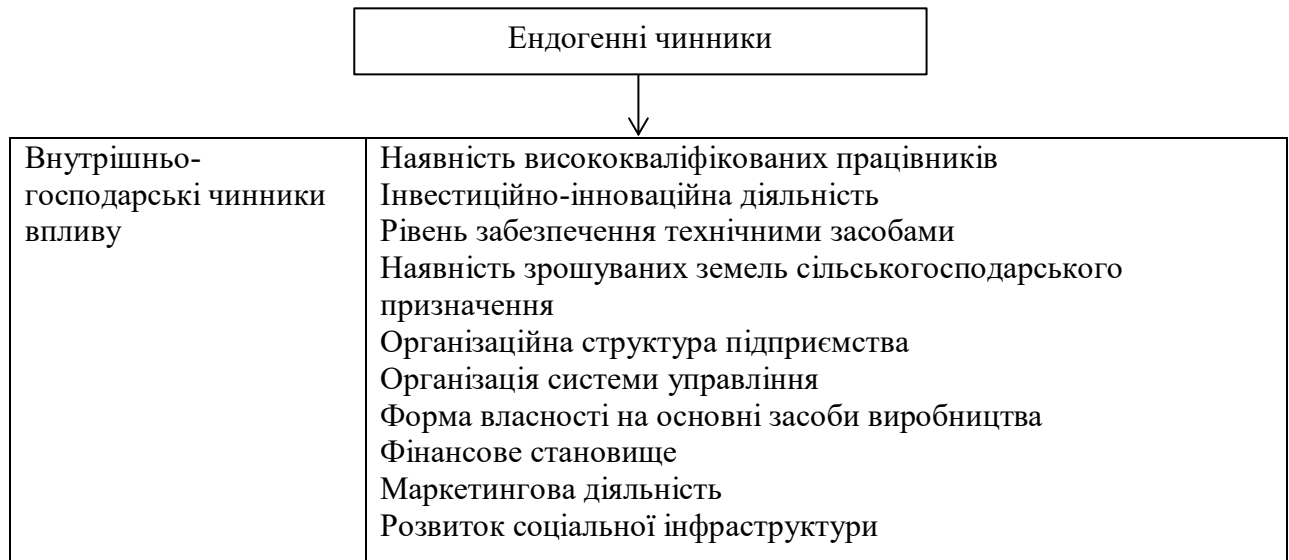


Рисунок 1.2 - Класифікація ендогенних чинників впливу на формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств

Джерело: [15]

Вище зазначені заходи спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку і модернізації аграрного сектора, забезпечення його конкурентоспроможності та відповідності міжнародним стандартам якості.

Для досягнення конкурентних переваг велике значення мають ендогенні чинники, такі як: науково-технічне вдосконалення виробничих процесів, підготовка висококваліфікованих кадрів для агропідприємств, удосконалення систем управління виробничими процесами, фінансами та маркетингом, ефективне управління інвестиційними ресурсами, управління власним, позиковим та обіговим капіталами [8].

Досвід розвинених країн демонструє, що одним із способів покращення конкурентних переваг аграрних підприємств є кооперація та створення інтеграційних структур із загальною виробничою інфраструктурою.

Значні конкурентні переваги мають аграрні підприємства, які входять внутрішньогалузевих або ж міжгалузевих об'єднань. Їх на постійній основі залучаються до виконання інвестиційно-інноваційних регіональних і державних програм, забезпечує реальну фінансову підтримку. Також підприємства співпрацюють із науковими установами з метою впровадження та реалізації сучасних технологій, ефективно співпрацюють із кредитними та інвестиційними установами, єдина цінова політика та маркетингова служба для всіх членів об'єднання дозволяють забезпечувати стабільне економічне зростання, загальні канали постачання дають можливість значного зниження витрат на придбання матеріалів завдяки оптовим закупівлям, формування значних партій аграрної продукції і сировини дозволяє підтримувати стабільні зв'язки з торговельними структурами на міжрегіональному і міждержавному рівнях [17].

Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств включає важливий етап - оцінку їхньої конкурентоспроможності. Це складне завдання, яке вимагає проведення оцінювання різних напрямів діяльності підприємства за допомогою різноманітних показників.

Серед науковців не існує єдиної думки щодо того, які саме показники можна використовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проте можна виділити деякі ключові аспекти, які допомагають визначити його рівень конкурентоспроможності [8]:

1. Потреби підприємства у капіталовкладеннях.
2. Наявність асортименту конкурентоспроможного товару і послуг, їхні обсяги й вартість.
3. Ринки збуту для всіх видів виробленої продукції.
4. Потреби у засобах для формування попиту і налагодження збуту.
5. Комплекс заходів, що застосовуються для забезпечення переваги підприємства на ринку.

Оцінивши рівень конкурентоспроможності, можна досягти таких цілей:

- розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності;
- визначити підходи до виробництва, технологій і трудових ресурсів;
- забезпечити вихід підприємства на нові ринки збуту;
- проводити інвестиційну діяльність;
- упроваджувати інновації.

Ці кроки сприяють зміцненню позицій підприємства на ринку і забезпечують його стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

Сьогодні в Україні відсутня уніфікована методика оцінки конкурентоспроможності підприємств. Оцінка конкурентних позицій аграрного підприємства здійснюється за допомогою різних методів, які враховують поставлені цілі, очікувані результати, потреби споживачів і обсяг доступної інформації для прийняття рішень. Однак запровадження єдиної методики має свої проблеми через обмежений набір параметрів, які можна піддати кількісному аналізу. Деякі фактори, такі як соціальні, політичні, естетичні аспекти, також впливають на конкурентну боротьбу, але їх важко визначити кількісно [14].

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств

Автор	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств
Боровік Л.В. [2]	Матричні методи Метод переваг Метод інтегральної оцінки Структурний і функціональний методи Бальна оцінка конкурентоспроможності Метод профілів
Волкова Н. В., Кононенко О. І., Кравченко Т. В. [9]	Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції Методи, які ґрунтуються на теорії якості товару Матричні методи Комплексні методи (у тому числі інтегральні) Метод, який ґрунтується на теорії мультиплікатора Метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства Методи, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном (модифікація комплексних методів із застосуванням інтегральних оцінок)

О.М. Колмакова [12]	Матричні методи Методи, які ґрунтуються на процедурі оцінювання конкурентоспроможності товару, що виробляється, або послуги, що надається підприємством Методи, в основу яких покладено теорію ефективної конкуренції Методи, засновані на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності
Желуденко К.В. [8]	За способом оцінки (якісні, кількісні) За формою представлення результату (матричні, графічні, індексні) За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства (спеціальні, комплексні) За можливістю прийняття стратегічних рішень (поточні, стратегічні) За напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні) Залежно від об'єкта оцінки (персоналу, продукції, організації) Залежно від конкретизованої мети оцінки (позиціонування в групі, визначення динаміки позицій у групі, визначення конкурентних переваг)
Протосвіцька О. І. [16]	Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод McKinsey, модель Shell/DMP, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя Методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: метод LOTS, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний метод, метод маргінального аналізу

Джерело: [2,8,9,12,16]

Також науковці поділяють методи на якісні та кількісні. Переваги кількісних методів полягають у можливості точної формалізації та інтерпретації результатів. Вони доповнюються якісними методами, коли неможливо визначити окремі чинники конкурентоспроможності підприємства. Кількісні методи використовуються для оцінки реальних шансів підприємств у конкурентній боротьбі за ринкову частку та для прийняття управлінських рішень. До них належать диференціальний метод, метод різниць, метод балів та інтегральний метод. Якісні методи, які мають невисокий рівень математичної обробки і базуються на оцінках експертів, характеризуються суб'єктивністю та умовністю.

За ступенем охоплення всіх сторін діяльності підприємства методи оцінки конкурентоспроможності поділяються на спеціальні та комплексні. Спеціальні методи використовуються для аналізу окремих аспектів діяльності підприємства, таких як виробництво, інновації, маркетинг і фінанси (матричний метод, метод оцінки конкурентоспроможності продукції); комплексні методи характеризуються комплексним підходом до оцінки конкурентоспроможності та спрямованістю на повний аналіз показників (індексний метод). Отже, узагальнюючи все вищесказане, ці методи можна розділити на чотири групи: матричні, експоненціальні, графічні та аналітичні методи (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи оцінки конкурентоспроможності за формою вираження результатів оцінки

Назва групи	Назва методу
Матричні	Матриця І. Ансоффа Матриця McKinsey Матриця конкурентних стратегій М. Портера Матричні Матриця А. Томпсона А.Дж. Стрікланда SWOT-аналіз SPACE-аналіз STEP-аналіз
Індексні	Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції Індексні Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі Метод інтегральної оцінки Метод бенчмаркінгу
Графічні	«Багатокутник конкурентоспроможності» «Радіальна діаграма конкурентоспроможності» Метод профілів
Аналітичні	Метод різниць Аналітичні Метод рангів Метод балів Методи експертної оцінки Системи диференційних рівнянь

Джерело: [23]

Сьогодні одним із найефективніших методів оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств вважають метод

бенчмаркінгу. Бенчмаркінг - це процес порівняння стратегій, продуктів або процесів агалізованого підприємства з найкращими практиками підприємств-лідерів відповідної галузі. Основні параметри, які використовуються для бенчмаркінгу аграрних підприємств, включають якість продукції, ринкову частку, рентабельність, технології виробництва, обсяги продажів, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів і т.п.

Цей метод є цінним інструментом для визначення внутрішньої ефективності підприємства і його позиції на ринку, а також для ідентифікації пріоритетних напрямків діяльності. Бенчмаркінг дозволяє знаходити нові ринкові ніші, потенційних партнерів та впроваджувати найкращі практики від підприємств-лідерів галузі [30].

Поруч з тим бенчмаркінг має свої недоліки, такі як трудомісткість збору первинної інформації та суб'єктивність експертної оцінки. Він потребує детального аналізу інформації про інші підприємства, а також об'єктивності при визначенні кращих практик для впровадження [12].

Процес оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства передбачає виконання трьох етапів: Оцінка конкурентоспроможності підприємства включає три основні етапи, які ретельно виконуються для з'ясування і підвищення його позицій на ринку.

1. Підготовчий етап:

- проводиться відбір підприємств-конкурентів;
- визначаються ключові показники, які впливають на конкурентоспроможність. Ці показники аналізуються і групуються для подальшого порівняння з показниками конкурентів.

2. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства: здійснення оцінки за вибраним методом.

3. Аналіз та стратегічне планування:

- аналіз результатів проведеної оцінки конкурентоспроможності з метою встановлення переваг та недоліків діяльності підприємства порівняно з конкурентами, порівняння результатів;

- розробка та впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Запропонований алгоритм дозволяє систематично підходити до оцінки та планування для підвищення конкурентоспроможності підприємства, враховуючи його ринкове середовище та потреби (див.рис.1.3).



Рисунок 1.3 - Алгоритм оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств

Джерело: [28]

Важливим є вибір системи показників конкурентоспроможності аграрних підприємств. Система показників повинна бути всебічною та охоплювати всі ключові аспекти діяльності підприємства. Зазвичай вона

включає показники, що характеризують: економічну, виробничу, маркетингову, інноваційну, управлінську діяльність.

Для кожного показника розраховується його значення. Це може бути зроблено за допомогою простих формул або за допомогою більш складних методів, таких як факторний аналіз або кластерний аналіз. Потім проводиться порівняльний аналіз. Значення показників порівнюються з нормативними значеннями (це можуть бути галузеві середні показники, кращі практики або цільові значення, встановлені самим підприємством) або з показниками конкурентів.

На основі порівняльного аналізу робиться висновок про рівень конкурентоспроможності підприємства. Рівень конкурентоспроможності підприємства суттєво визначається впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Ефективне врахування цих факторів у процесі оцінювання рівня його конкурентоспроможності дозволяє підприємству знижувати ймовірність фінансових ризиків шляхом адаптації до змін у зовнішньому середовищі та вдосконалення внутрішньої діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження було проведено та базі Товариства з обмеженою відповідальністю «За мир», яке було створене 29 серпня 2012 року на основі Колективного сільськогосподарського підприємства «За мир» і є його правонаступником, розташоване в Сумському районі Сумської області.

Товариство здійснює господарську діяльність у відповідності до законодавства України та свого Статуту. У власності має власне майно, самостійний баланс, печатку, штамп і бланки зі своєю назвою.

Згідно Статуту предметом діяльності Товариства є сільськогосподарське виробництво, зокрема:

- ✓ вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
- ✓ вирощування інших однорічних і дворічних культур
- ✓ розведення великої рогатої худоби молочних порід
- ✓ розведення інших тварин
- ✓ допоміжна діяльність у рослинництві
- ✓ допоміжна діяльність у тваринництві
- ✓ виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
- ✓ виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
- ✓ оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- ✓ оптова торгівля хімічними продуктами
- ✓ неспеціалізована оптова торгівля

✓ роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами

✓ вантажний автомобільний транспорт

✓ надання в оренду вантажних автомобілів

✓ надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.

Вищим органом управління Товариством є Загальні збори, які мають право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства. Виконавчим органом є Директор, функції якого наразі виконує Зубко Анатолій Миколайович. Директор відповідає за підбір керівників структурних підрозділів та спеціалістів, а також затверджує їх посадові інструкції.

Майно Товариства – це засоби відображені в балансі Товариства, яке має право розпоряджатися ним на свій розсуд. Згідно Статуту джерелами майна Товариства є:

- грошові та інші внески Учасників;
- прибуток, одержаний від реалізації продукції, робіт, послуг, а також інших видів діяльності;
- одержання майна та коштів в результаті приватизації згідно з чинним законодавством;
- доходи від реалізації цінних паперів та дивіденди по них;
- кредити банків;
- безоплатна передача майна, пожертви підприємств та громадян на безоплатній основі;
- майно, отримане на умовах оперативного та фінансового лізингу;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

Товариство знаходиться в регіоні з помірно континентальним кліматом. Середньорічна температура повітря, кількість днів з температурою вище 0°, рівень опадів та типи ґрунтів відповідають вимогам для вирощування сільськогосподарських культур.

Для забезпечення безперервної діяльності ТОВ «За мир» співпрацює з численними суб'єктами господарської діяльності з метою придбання

необхідних матеріальних ресурсів, сировини, паливно-мастильних матеріалів, запасних частин, а також реалізації власної продукції.

В таблиці 2.1 представлено характеристику постачальників матеріальних ресурсів, а також основних споживачів аграрної продукції Товариства.

Таблиця 2.1 - Відомості про основних постачальників продукції

Назва постачальника	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі	Наявність альтернативних постачальників
ТОВ «Агро»	Посівний матеріал	57	ТОВ «Технополь»
ТОВ «Агроноватор»	Мінеральні добрива, засоби захисту рослин	58	ТОВ «Агрономич»
ТОВ «Еволюшин Альянс»	Паливо-мастильні матеріали	32	ТОВ «Олто»
ТОВ «Укрзапчастина»	Запасні частини	44	ТОВ «Рулен»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «За мир»

З таблиці 2.1 видно, що підприємство співпрацює з надійними постачальниками і має широкий вибір альтернативних варіантів у разі виникнення проблем із постачанням. Ділові відносини з цими постачальниками тривають не перший рік і перевірені часом.

Таблиця 2.2 - Відомості про основних споживачів продукції

Назва споживача	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі
ПАТ «БЕЛЬ ШОСТКА Україна»	молоко	93
ПрАТ «Сумський хлібоприймальний комбінат	Сільськогосподарські культури	68
Приватні заготівельники	худоба	100

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «За мир»

З таблиці 2.2 бачимо, що хоча підприємство має не дуже широку мережу збуту продукції, воно не стикається з проблемами реалізації

виробленої продукції. Напрямок виробничої діяльності та спеціалізація підприємства визначається за структурою товарної продукції.

Варто проаналізувати склад та структуру товарної продукції для визначення основного напрямку виробництва та спеціалізації ТОВ «За мир». Розрахунки представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Обсяг і структура товарної продукції

Показники	2021 р.		2022р.		2023р.		В середньому за три роки	
	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва – всього	58074	76,7	51693,4	72,2	23195,0	58,7	44320,8	71,2
Зернові та зернобобові	40446,4	53,4	22700,5	31,7	17961,1	45,1	27036,0	43,3
у т.ч. пшениця озима	14087,9	28,3	13735,6	19,2	1248,4	3,1	9690,6	15,5
кукурудза на зерно	24958,3	50,2	8670,2	17,4	16475,0	41,4	16701,2	26,8
гречка	1400,2	2,8	294,8	0,4	237,7	0,6	644,2	1,0
Соняшник	13075,9	26,3	24139,7	33,7	5233,9	13,1	14149,8	22,7
Соя	4551,7	9,2	4853,4	6,8	0	0,0	3135,0	5,0
Продукція тваринництва – всього	17606	23,3	19931,8	27,8	16347,5	41,1	17961,8	28,8
Вирощування ВРХ (в живій масі)	3241,5	4,3	1398,4	2,0	1670,5	4,2	2103,5	3,4
Молоко	14364,5	19,0	18533,4	25,8	14677,0	36,9	15858,3	25,4
Всього по підприємству	75680,0	152,2	71665,0	100	39804,0	100	62383,0	100

Джерело: Розраховано автором на основі даних ТОВ «За мир»

Аналіз показників з метою визначення динаміки та структури виробництва ТОВ «За мир» в 2023 році виробництво подальше скоротилося до 23,195 тис. грн., що становило лише 58,7% від загальної суми. Зернові та зернобобові культури (пшениця озима, кукурудза на зерно, гречка) відігравали важливу роль у структурі цієї групи продукції, з показниками, які показують значні коливання в залежності від року.

У 2023 році виробництво знову знизилося до 16,347.5 тис. грн, але його частка в загальній сумі зросла до 41,1%. В середньому за три роки виробництво тваринницької продукції склало 17,961.8 тис. грн або 28,8%.

Вирощування ВРХ та виробництво молока були основними компонентами в цій категорії. У 2021 році загальний обсяг виробництва склав 75,680 тис. грн. відносно 2022 року. У 2022 році показник знизився до 71,665 тис. грн, а в 2023 році - до 39,804 тис. грн. З даних таблиці видно, що загальна динаміка виробництва на підприємстві показує коливання в залежності від року, з основним акцентом на виробництві рослинницької продукції, зокрема зернових культур, але критичних змін зазнали показники 2023 року, де спостерігається зменшення обсягу товарної продукції на 53%. Зміна відбулась не по всій структурі, а лише в межах продукції рослинництва, у зв'язку з тим, що майже вся продукція рослинництва реалізується через зернотрейдерів на експорт, можливості якого в 2023 році були обмеженими. В свою чергу, виробництво продукції тваринництва має стабільну динаміку, зокрема молока та вирощування ВРХ. Виручка від реалізації молока має тенденцію до зростання. Це пояснюється тим, що молоко реалізується внутрішньому споживачу - ПАТ «БЕЛЬ ШОСТКА Україна», яке працює і під час війни.

Як бачимо з таблиці, підприємство спеціалізується переважно на виробництві продукції рослинництва, оскільки його частка в структурі товарної продукції в середньому за три роки склала 71,2%, а на тваринництво відповідно припадає в середньому 28,8%. Серед рослинницької продукції найбільшу питому вагу займають зернові та зернобобові 43,3%, а саме кукурудза на зерно, частка якої в середньому за три роки становить 26,8%. Олійні культури займають 27,7%, з них зокрема соняшник займає 22,7%. Серед продукції тваринництва виробляють молоко, частка якого склала в середньому 25,5%, а також продукцію вирощування великої рогатої худоби, частка якої становить в середньому за три роки 3,4%. Таким чином, напрям спеціалізації ТОВ «За мир» - виробництво зернових та технічних культур з розвиненим виробництвом молока.

Слід відмітити, що в динаміці за три роки, особливо у 2023 році значно змінилася структура товарної продукції. Так, частка продукції рослинництва

скоротилася з 76,7% до 58,3%. Відповідно частка продукції тваринництва зросла з 23,3% до 41,3%. Ця тенденція пояснюється військовими подіями у 2023 році, що негативно вплинуло на обсяги реалізації рослинницької продукції внаслідок неможливості експортувати через Чорне море.

Отже спеціалізація підприємства відповідає природно кліматичним умовам та реаліям сьогодення.

Для сільськогосподарського виробництва головним ресурсом є земельні ресурси, склад та структура яких наведена в таблиці.

Таблиця 2.4- Склад і структура земельних угідь

Види сільськогосподарських угідь	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021р.	
	га	%	га	%	га	%	натур. одиниць	%
Сільськогосподарські угіддя – всього	1944,0	100	1944,0	100	1857,3	100	-86,7	95,5
у т. ч. взяті в оренду	1944,0	100	1944,0	100	1857,3	100	-86,7	95,5
Рілля	1815,0	93,4	1815,0	93,4	1846,0	99,4	+31	101,7
Сіножаті	87,1	4,5	87,1	4,5	10,3	0,5	-76,8	11,8
Пасовища	41,0	2,1	41,0	2,1	-	-	-41,0	-
Багаторічні насадження	1,0	0,05	1,0	0,05	1,0	0,1	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «За мир»

З таблиці 2.4 бачимо, що площа сільськогосподарських угідь у 2023 році, порівняно з 2021 роком, зменшилася на 4,5% або на 86,7 га. Відбулося це за рахунок зменшення площі сіножатей на 76,8 га, частина з яких була розорана, а на частину зменшилася кількість укладених договорів на оренду земельних паїв. Пасовищ в структурі сільськогосподарських угідь у 2023 році підприємства не залишилося взагалі. Площа багаторічних насаджень залишилася без змін. Вся земля повністю в підприємстві орендована.

Рівень розораності в ТОВ «За мир» дуже високий і становить 99,4% або на 6 процентних пункти більше, ніж у 2021 році. Отже землі в Товаристві використовуються інтенсивно.

В таблиці 2.5 проаналізуємо склад, структуру та динаміку посівних площ в підприємстві.

Таблиця 2.5 - Динаміка і структура посівних площ

Назва культур	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2023 р. від 2021р., ±,	
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	га	%
Зернові та зернобобові - усього	837	46,1	1070	58,9	984	53,3	147	117,6
Пшениця озима	301	16,6	353	19,4	333	18,0	32	110,6
Кукурудза на зерно	522	28,8	674	37,1	636	34,5	114	121,8
Гречка	14	0,8	43	2,4	15	0,8	1	107,1
Технічні - усього	708	39,0	493	27,2	614	33,3	-94	86,7
Соя	126	6,9	194	10,7	223	12,0	97	177,0
Соняшник	582	32,1	299	16,5	391	21,3	-191	67,2
Кормові - усього	270	14,9	252	13,9	248	13,4	-22	91,9
Кукурудза кормова	153	8,4	159	8,7	149	8,1	-4	97,4
Трави однорічні	33	1,8	26	1,5	32	1,7	-1	97,0
Трава багаторічні	84	4,6	67	3,7	67	3,6	-17	79,8
Площа посівів	1815	100,0	1815	100	1846	100	31	101,7

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «За мир».

З таблиці 2.5 бачимо, що загальна площа посівів збільшилася на 1,7% або на 31 га тому, що збільшилася площа ріллі саме на 31 га.

Відмітимо, що найбільшу частку посівів займають зернові та зернобобові культури, питома вага яких складала у 2023 році 53,3% проти 46,1% у 2021 році. На технічні культури припадає 39-33%, тобто їх частка зменшилася на 6 процентних пункти. На кормові культури припадає в середньому 13%. Площа соняшнику, культури, яка найбільш виснажує ґрунт, займає у 2023 році 21,3%, тобто зменшилася на майже на 10 процентних пункти. Серед зернових культур найбільшу частку у 2023 році займала

кукурудза на зерно із питомою вагою 34,5% та озима пшениця із питомою вагою 18%.

2.2 Складові конкурентоспроможності аграрного підприємства

Наступним важливим ресурсом для аграрного підприємства є основні виробничі фонди.

Таблиця 2.6 - Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами та ефективність їх використання

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
1.Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	25379	26674	28476	112,2
2. Фондозабезпеченість на 1 га, тис. грн.	13,1	13,7	15,3	116,7
3.Фондоозброєність, тис. грн.	488,1	544,4	569,5	116,7
4. Фондовіддача	1,95	1,61	1,65	84,7
5.Фондоємність	0,51	0,62	0,61	118,0
6. Вироблено валової продукції в співставних цінах на 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	950,3	877,7	959,6	100,9

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «За мир».

Дані таблиці 2.6 свідчать, що середньорічна вартість основних виробничих фондів збільшилася на 12,2% і склала у 2023 році 28476 тис. грн. Збільшення вартості відбулося через те, що Товариство придбало у 2022 році трактор "Case" вартістю 1903600 грн., а також 2 жатки на суму 1770662 грн. У 2023 році підприємство придбало три борони на загальну суму 2106,2 тис грн. Фондозабезпеченість зросла на 16,7%, оскільки вартість фондів зросла, а площа сільськогосподарських угідь зменшилася. Фондоозброєність зросла на 16,7%, оскільки при збільшенні вартості фондів, чисельність персоналу зменшилася. Зменшення показника фондовіддачі на 25,3% та паралельне збільшення показника фондоємності на 18% свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів у 2023 році. При цьому продуктивність праці залишилася майже незмінною.

Як бачимо, оновлення основних засобів у ТОВ «За мир» відбулося лише в галузі рослинництва, а в тваринництві використовують застарілі

основні засоби, зокрема: дві доїльні установки АД-100Б та 18 доїльних апаратів ДАС-2Б, термін використання яких вже перевищує рекомендований.

Оборотні засоби – це засоби виробництва, які повністю споживаються протягом одного виробничого циклу, втрачають натурально-речову форму і повністю переносять свою вартість на готовий продукт. Вони є матеріальною основою для виготовлення продукції, тому важливо аналізувати процеси їх використання.

Далі проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів в ТОВ «За мир».

Таблиця 2.7 - Показники економічної ефективності використання оборотних засобів

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023р. від 2021р.	
				натуральних одиниць	%
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	53802,0	70887,0	81913,0	+28111	152,2
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	75680,0	71665,0	39804	-35876,0	52,5
Коефіцієнт оборотності	1,4	1,0	0,5	-0,9	35,7
Коефіцієнт закріплення, грн.	0,7	0,9	2,1	+1,4	300,0
Тривалість 1 обороту, днів	261,0	361,0	730,0	+469	279,7
Рентабельність (збитковість), %	28,9	25,8	2,2	-26,7 п.п.	х
Сума вивільнених (дод. залучених) оборотних фондів, тис. грн.	-	+19895,9	+40531,0	х	х

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «За мир»

Дані таблиці 2.7 свідчать, що середньорічна вартість оборотних засобів зросла на 52,2%, а сума виручки зменшилася майже у 2 рази. В результаті такої динаміки коефіцієнт оборотності зменшився майже втричі і склав у 2023 році всього 0,5 обороти за рік. Відповідно коефіцієнт закріплення також зріс у 3 рази і склав у 2023 році 02,1, тобто при зменшенні оборотності збільшилася потреба в оборотних коштах. Тенденція до зменшення оборотності простежувалася протягом всіх трьох років. Так, у 2022 році коефіцієнт оборотності складав 1,0 проти 1,4 у 2021 році. Наслідком

зменшення оборотності стало поява додатково залучених 19895,9 грн, а в 2023 році – додаткова потреба зросла у 2 рази і склала 40531 грн.

Рівень рентабельності оборотних фондів зменшився на 26,7 п.п. і склав у 2023 році 2,2%, що свідчить про зменшення ефективності використання оборотних засобів.

Таким чином підприємству ТОВ «За мир» потрібно знаходити шляхи для покращення ефективності використання як основних, так і оборотних засобів в довготривалій перспективі.

Наступний важливий ресурс для аграрного підприємства – трудові ресурси, аналіз використання яких наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Ефективність використання трудових ресурсів

Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2021р., %
Середньорічна чисельність працівників - всього, чол.	52	49	50	96,2
в т.ч. – в рослинництві	26	25	26	100,0
– в тваринництві	26	24	24	92,3
Відпрацьовано в середньому одним працівником, днів	220	222	221	100,5
Вироблено валової продукції в порівняних цінах в розрахунку на одного середньорічного робітника всього, тис. грн.	950	878	939	98,8
в т.ч. – в рослинництві	1576	1360	1505	95,5
– в тваринництві	324	376	327	100,8
Вироблено товарної продукції в розрахунку на одного середньорічного робітника всього, тис.грн.	1455,4	1925	796	54,7
в т.ч. – в рослинництві	2234	2976	892	39,9
– в тваринництві	677	831	681	100,6
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	9655,9	9810	8514	88,2
Отримано в розрахунку на 1 грн. заробітної плати, грн.:				
- товарної продукції	12,6	12,4	8,0	63,5
- прибутку	2,6	3,2	0,4	15,4
Фонд оплати праці, тис. грн	6025,3	5768,3	5006,2	83,1

Джерело: Розраховано автором на основі даних ТОВ «За мир»

Дані таблиці 2.8 свідчать, що чисельність працівників в ТОВ «За мир» за три роки зменшилася на 2 особи або на 3,8% і склала у 2023 році 50 осіб. При цьому у рослинництві чисельність залишилася без змін, а у тваринництві зменшилася на 2 особи і склала у 2023 році 24 особи. По цим галузям працівники розподілені майже однаково.

Кількість відпрацьованих днів одним працівником в середньому по підприємству трішки зросла, а саме з 220 днів у 2021 році до 221 днів у 2023 році, тобто на 1 день. Показники продуктивності праці, розраховані за валовою продукцією в цілому по підприємству та в рослинництві зменшилися, а в тваринництві майже не змінилися. Продуктивність праці, розрахована за товарною продукцією значно скоротилася. Так, в цілому по підприємству на 45,7%, по рослинництву – на 60%. Це свідчить про те, що не вся вироблена продукція була реалізована, внаслідок неможливості реалізації через військові події. В тваринництві продуктивність праці за товарною продукцією майже не змінилася. Це пов'язано з тим, як ми вже відмітили, що продукція тваринництва реалізовується лише одному внутрішньому споживачеві.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зменшилася на 11,8% за три роки і склала у 2023 році 8514 грн., що пов'язано із кризовою ситуацією в Україні через військові події. Зменшення заробітної плати одного працівника спричинило зменшення фонду оплати праці на 16,9% і досягнення ним у 2023 році 5006,2 тис. грн. Як бачимо темп падіння фонду оплати праці є меншим, ніж темп падіння виручки, що обумовило зменшення показників зарплато віддачі.

Показники зарплатовіддачі зменшилися у 2023 році порівняно з 2021 роком. Так, виробництво товарної продукції на 1 грн заробітної плати зменшилося на 36,5%, що пов'язано із більшим темпом падіння виручки, ніж темп падіння заробітної плати. Виробництво прибутку на 1 грн заробітної плати зменшилася майже у 7 разів і склало у 2023 році всього 0,4

Отже відмічаємо, що трудові ресурси в ТОВ «За мир» використовувалися за аналізований період неефективно. Далі проаналізуємо основні економічні показники діяльності Товариства.

Таблиця 2.9 - Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «За мир»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021р.	
				натуральних одиниць	%
1	2	3	4	5	6
Валова продукція в порівняних цінах, тис. грн.	49581	43274	46972	-2609	94,7
Товарна продукція, тис. грн.	75680,0	71665,0	39804,0	-35876	52,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	52636,0	42620,0	26490,0	-26146	50,3
Валовий прибуток, тис. грн.	23044,0	29045,0	13314,0	-9730	57,8
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	17462,0	18840,0	3788,0	-13674	21,7
Чистий прибуток, тис. грн.	15559,0	18332,0	1822,0	-13737	11,7
Отримано в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:					
- валової продукції	2541,8	2212,3	2656,1	114,3	104,5
- товарної продукції	3893,5	3686,5	2143,1	-1750,4	55,0
- основних виробничих фондів	1305,7	1372,1	1533,2	227,5	117,4
- валового прибутку	1185,5	1494,1	716,8	-468,7	60,5
- чистого прибутку	800,5	943,0	98,1	-702,4	12,3
Отримано в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис.грн:					
- валової продукції	950,3	877,7	986,6	36,3	103,8
- товарної продукції	1455,4	1925,0	790,9	-664,5	54,3
- валового прибутку	443,2	592,8	266,3	-176,9	60,1
- чистого прибутку	299,2	374,1	36,4	-262,8	12,2
Отримано в розрахунку на 100 грн. основних виробничих фондів, тис. грн.:					
- валової продукції	194,7	161,2	173,2	-21,5	89,0
- товарної продукції	298,2	268,7	139,8	-158,4	46,9
- валового прибутку	90,8	108,8	46,8	-44	51,5
- чистого прибутку	61,3	68,7	6,4	-54,9	10,4
Рівень рентабельності підприємства, %	25,7	25,9	3,5	-22,2	x

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «За мир»

Дані таблиці 2.9 свідчать, що валова продукція у порівняльних цінах в 2023 році зменшилася порівняно з 2021 роком на 2609 тис. грн. або на 5,3% і склала у 2023 році 46972 тис. грн. Це свідчить про деяке зменшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції у натуральному вираженні. При цьому розрахункові показники виходу валової продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь та на одного працівника незначно зросли, оскільки відбулося незначне скорочення площ та чисельності працівників. А в розрахунку на 100 грн. основних виробничих фондів вартість валової продукції зменшилася, оскільки вартість фондів зросла.

Вартість товарної продукції значно скоротилася через неможливість повної реалізації продукції внаслідок військових дій. Відповідно розрахункові показники виходу товарної продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, на одного середньорічного працівника та в розрахунку на 100 грн. основних виробничих фондів також зменшилися.

Відмітимо, що собівартість реалізованої продукції зменшилася, оскільки зменшився обсяг реалізованої продукції.

Валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток зменшилися через зменшення виручки, відповідно всі розрахункові показники виходу всіх видів прибутку на площу, працівника та фонди також зменшилися. Рівень рентабельності зменшився на 22,2 п.п. і склав у 2023 році всього 3,5%.

Отже, аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «За мир» свідчить про значне зменшення ефективності здійснення сільськогосподарської діяльності у 2023 році. Однак, позитивним є той факт, що навіть в умовах війни, підприємство залишилось прибутковим.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності аграрного підприємства

В умовах динамічного конкурентного середовища аграрні підприємства шукають можливості для зростання, а також збільшення ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності. Вони прагнуть

підвищити рівень ринкової активності, реалізуючи підприємницькі ініціативи щодо забезпечення стійких ринкових позицій та збереження конкурентоспроможності. Ефективне використання наявного конкурентного потенціалу сприяє активізації діяльності окремих підприємств, що може викликати ланцюгову реакцію на макрорівні. Важливо зазначити, що на рівні підприємства конкурентоспроможність формує його ринкову частку, тоді як національну конкурентоспроможність можна охарактеризувати як здатність національної економіки забезпечити стійке економічне зростання і соціальний добробут через ефективний розподіл наявних ресурсів (людських, природних, фінансових), а також формування відповідних структур та інститутів державної політики.

У цьому контексті національна конкурентоспроможність визначається як здатність формувати та підтримувати середовище, яке забезпечує стійку конкурентоспроможність підприємств. Отже, маємо двосторонній ефект: економічний розвиток аграрних підприємств впливає на рівень конкурентоспроможності національної економіки, і навпаки – дії на національному рівні прямо та опосередковано впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Тому для досягнення аграрним підприємством успіху на ринку необхідно на практиці застосовувати стратегію розвитку. Це бачення відображає суть бізнесу та спрямовує його зусилля на досягнення вищих показників, ніж у найближчих конкурентів. З метою підвищення ефективності процесу розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «За МИР» пропонуємо використати метод PEST-аналіз та SWOT-аналізу - це два широко використовувані інструменти, які допомагають підприємствам оцінити своє стратегічне становище та приймати обґрунтовані рішення.

PEST – це абревіатура, яка розшифровується як Політичні, Економічні, Соціальні та Технологічні фактори. Цей метод зосереджується на аналізі

зовнішнього середовища підприємства, досліджуючи макроекономічні та галузеві фактори, які можуть вплинути на її діяльність.

SWOT-аналіз є потужним інструментом для стратегічного управління, особливо в аграрному секторі. Він дозволяє систематично оцінювати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність. Застосування аналітичних підходів, таких як SWOT-аналіз, дозволяє здійснювати обґрунтоване прийняття рішень щодо стратегічного розвитку, оптимізації виробництва та логістичних процесів в аграрному бізнесі.

SWOT-аналіз спрямований на виявлення і оцінку ключових аспектів, що впливають на підприємство. Внутрішні сили і слабкі сторони організації розглядаються на фоні зовнішнього середовища, яке представлене можливостями і загрозами. Цей метод дозволяє підкреслити не лише потенційні проблеми та ризики, але й визначити перспективи для розвитку, що можуть бути використані. Тому, завданням SWOT-аналізу є надання керівнику необхідної інформації для обґрунтованого вибору стратегії з урахуванням подальших змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємства.

Формування портфеля стратегій підприємства – складний та трудомісткий процес, тому його слід здійснювати в певній логічній послідовності: дослідження макросередовища, розробка його профілю та виявлення небезпек і можливостей; дослідження мікросередовища, розробка його профілю та виявлення як небезпек і можливостей (з боку чинників безпосереднього оточення), так і сильних та слабких сторін (з боку чинників внутрішнього середовища); розробка зведеного профілю маркетингового середовища та матриці SWOT-аналізу.

Нами були досліджені фактори, що впливають на конкурентоспроможність аграрного підприємства ТОВ «За МІР» за допомогою проведеного PEST та SWOT-аналізу. Результати представлені в таблицях 2.10 та 2.11.

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз аграрного підприємства ТОВ «За мир»

Аспект зовнішнього середовища		Аспект зовнішнього середовища	
Політичний (Р)		Економічний (Е)	
Нормативно-правове (внутрішнє) державне регулювання галузі	7	Економічна державна підтримка: бюджетне фінансування програм розвитку; пільгове оподаткування; запровадження бпільгових 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 імпорتنих 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	44	Кількісна бальна оцінка	52
Соціальний		Технологічний (Т)	
Демографічна ситуація в селах та смт., де здійснює свою діяльність підприємство	5	Використання світовими експортерами та конкурентами новітньої с/г техніки для вирощування культур, що призводить до економічного ефекту	7
Тенденції на ринку праці в галузі	8	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок в області селекції рослин та посівного матеріалу, що призводить до економічного ефекту	8
Вплив та регулювання сільських громад на діяльність підприємства	5	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок та технологій в області обробки землі, екологічної безпеки, т.д. (агрономія)	7
Наявність державного замовлення для ЗВО за спеціальностями галузі, співпраця підприємства з ЗВО	6	Державна підтримка наукових розробок	8
Еміграція спеціалістів та науковців «відтік Мізків»	6	Вплив війни на запровадження нових технологій в галузі та на самому підприємстві	5
Переселення українців, через військові дії РФ (внутрішня міграція та еміграція)	9	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок та технологій економії палива та ресурсів	9
Кількісна бальна оцінка	39	Кількісна бальна оцінка	44

Джерело: дослідження автора

Для проведення PEST-аналізу був використаний експертний метод з кількісною бальною оцінкою. Далі розглянемо деталізовані результати:

- економічний аспект зовнішнього середовища має найбільший вплив на діяльність ТОВ «За мир», отримавши 52 бали. Серед економічних факторів найбільш значущим, на думку експертів, є падіння економіки України внаслідок війни, а також курсові коливання та рівень інфляції (10 балів);

- соціальний аспект зовнішнього середовища має найменший вплив на діяльність ТОВ «За мир», здобувши 39 балів. Найбільш суттєвим соціальним фактором, згідно з експертною оцінкою, є переселення українців через військові дії РФ (внутрішня міграція та еміграція) (9 балів);

- політичний та технологічний аспекти зовнішнього середовища підприємства отримали однакову оцінку – по 44 бали. Ці два фактори поділили друге місце за впливом на діяльність ТОВ «За мир».

Вплив факторів зовнішнього середовища може змінюватися з часом, тому PEST-аналіз рекомендується проводити регулярно. Результати PEST-аналізу слід використовувати у комплексі з іншими методами аналізу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Зважаючи на значний вплив економічного фактора, рекомендується ТОВ «За мир» розробити стратегії, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків економічної кризи. Важливо також враховувати вплив соціальних факторів, таких як міграція населення, на діяльність підприємства. Слід постійно відстежувати зміни в політичній та технологічній сферах, щоб своєчасно адаптувати свою стратегію.

PEST-аналіз є цінним інструментом для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «За мир». Регулярне проведення такого аналізу та врахування його результатів при прийнятті рішень допоможе підприємству підвищити свою стійкість та ефективність у динамічному середовищі.

В свою чергу, при розробці PEST-аналізу важливо враховувати, що всі аспекти політичного, економічного, соціального та технологічного середовищ взаємопов'язані. Так, наприклад, у зв'язку з військовими діями РФ наразі спостерігається значний відтік населення, як внутрішньо переміщених осіб, так і емігрантів, і це має значний як соціальний, так і економічний вплив, бо міграція населення призводить до зниження внутрішнього попиту на товари та послуги, що негативно впливає на місцевий бізнес і економіку загалом. Але і технологічний аспект свідчить про те, що вимушене переселення висококваліфікованих кадрів створює технологічні виклики для підприємств, які втрачають досвідчених працівників та фахівців у галузі технологій. В свою чергу втрата людського капіталу може уповільнити впровадження нових технологій і зниження інноваційної активності підприємств.

Щодо політичного аспекту, то донесення інформації про ситуацію в Україні до іноземців та їхніх урядів сприяє розумінню важливості підтримки України. Це може залучити міжнародну допомогу та політичну підтримку, що важливо для стабілізації ситуації. Активна позиція українського уряду на міжнародній арені сприятиме формуванню позитивного іміджу країни та залученню інвестицій для відновлення економіки.

Для виявлення можливостей підприємства, його сильних, слабких сторін, можливостей та загроз, розробимо SWOT – аналіз (див. таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT-матриця визначення напрямів розвитку аграрного підприємства ТОВ «За мир»

	Зовнішнє середовища	
	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<i>Конкурентний потенціал</i>	- інвестиційно-інноваційна політика; - вихід на нові сегменти ринку; - динаміка попиту на сільськогосподарську продукцію; - підвищення кваліфікації кадрів (сприяння підприємницькій орієнтації); - розвиток земельних відносин; - державна аграрна політика	- можливості появи нових конкурентів; - інтенсивність конкуренції; - соціальна напруга у суспільстві; - несприятлива політична ситуація; - нестійка економічна ситуація; - рівень доходів населення; - розвиток інтеграційних зв'язків

Продовження таблиці 2.11

Сильні сторони - високий рівень кваліфікації персоналу; - володіння технологіями; - компетентність в галузі; - позитивна репутація у клієнтів.	Поле С і М	Поле С і З
Слабкі сторони - нестабільність структури ринку; - послаблення конкурентних позицій; - застаріле обладнання; - низький рівень впровадження інновацій; - недостатня увага маркетинговим інструментам дослідження ринку; - неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії	Поле С і М	Поле С і З

Джерело: дослідження автора

Для аналізу зовнішнього середовища методом SWOT необхідно відкрити й оцінити можливості і загрози, що впливають на стратегію конкурентоспроможного розвитку підприємств. При оцінці можливостей і загроз використовується метод позиціонування кожної конкретної можливості та загрози на матрицях можливостей (таблиця 2.11) і можливих загроз (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Матриця можливостей

Вірогідність використання можливостей	Вплив		
	сильний	помірний	слабкий
<i>висока</i>	Інвестиційно-інноваційна політика	Підвищення кваліфікації кадрів	Динаміка попиту на сільськогосподарську продукцію
<i>середня</i>	Вихід на нові сегменти ринку	Державна аграрна політика	-
<i>низька</i>	Розвиток земельних відносин	-	-

Джерело: дослідження автора

За даними таблиці, можемо зробити наступні висновки: інвестиції в інновації можуть мати значний вплив на конкурентоспроможність

підприємства. Проте, рівень попиту на такі інвестиції може бути середнім, адже вони потребують значних витрат та не завжди гарантують успіх. Підвищення кваліфікації персоналу може мати помірний вплив на ефективність роботи, але попит на такі програми завжди високий. Попит на сільськогосподарську продукцію постійно змінюється, тому важливо звертати увагу на ці тренди. Розуміння динаміки попиту може допомогти підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо виробництва та маркетингу. Вихід на нові сегменти ринку може мати значний вплив на прибутки підприємства, але потребує ретельного дослідження та підготовки. Попит на нові продукти та послуги може бути середнім або високим, залежно від специфіки ринку.

Державна аграрна політика може мати як позитивний, так і негативний вплив на аграрні підприємства. Важливо стежити за змінами в законодавстві та використовувати доступні програми підтримки. Попит на державну підтримку завжди середній, але конкуренція за ці ресурси може бути високою.

Таблиця 2.13 – SWOT-матриця визначення напрямів розвитку аграрних підприємств

Інноваційно-інвестиційний потенціал	Інвестиційний клімат	
	Можливості	Загрози
	1. Збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію 2. Наявність пропозицій потенційного стратегічного інвестора	1. Високий інвестиційний ризик через зростання диспаритету цін та відсутності належної державної підтримки 2. Посилення конкуренції в галузі через вступ України до СОТ 3. Зростання ціни позичкового капіталу
Сильні сторони	Поле С і М	Поле С і З
1. Наявність гнучких виробничих технологій	1.1. Рівень гнучкості виробничої технології підприємства дає змогу опанувати виробництво нових видів продукції	1.3. Рівень гнучкості виробничої технології підприємства дає змогу мінімізувати інвестиційні витрати на придбання обладнання для виробництва нових видів продукції
2. Високий рівень кваліфікації виробничого персоналу	2.1. Висока кваліфікація виробничого персоналу дає змогу диверсифікувати виробництво	
Слабкі сторони	Поле С і М	Поле С і З
1. Низький рівень фінансової стійкості і кредитоспроможності підприємства	1.2. Залучення стратегічного інвестора дає змогу збільшити інвестиційні можливості підприємства	1.1. В угоді про залучення стратегічного інвестора необхідно чітко зафіксувати обов'язки сторін для зменшення ризиків втрати власності через корпоративні конфлікти.

Продовження таблиці 2.13

		1.3. Залучення стратегічного інвестора дає змогу оптимізувати ціну капіталу, необхідного для реалізації інноваційного проекту
2. Недостатня увага маркетинговим інструментам дослідження ринку	2.1. Залучення стратегічного інвестора дасть змогу використати його досвід у сфері стратегічного маркетингу	2.2 Зростання конкуренції внаслідок вступу до СОТ потребує інвестицій у поліпшення діяльності маркетингової складової бізнес-системи
3. Недостатня інноваційна активність персоналу	3.1. В угоді про залучення стратегічного інвестора необхідно чітко зафіксувати обов'язки сторін у сфері розвитку персоналу для поліпшення інноваційної складової бізнес-системи	3.2. Зростання конкуренції внаслідок вступу до СОТ потребує інвестицій у поліпшення діяльності інноваційної складової бізнес-системи

Джерело: дослідження автора

Аналіз даної матриці вказує на слабе фінансове становище підприємства, що обмежує його здатність самостійно реалізовувати масштабні інвестиційні проекти. Для подолання цих труднощів підприємство може розглянути наступні стратегії:

1. Залучення інвестицій. Це може бути довгостроковий партнер, який має інтерес до розвитку підприємства та готовий вкласти необхідні кошти. Такий інвестор може не лише забезпечити фінансову підтримку, а й внести цінний управлінський досвід та ресурси, що сприятимуть стабілізації фінансового стану підприємства.

2. Спільний проект з потужним фінансовим партнером, передбачає укладання партнерських угод з іншими компаніями, які мають стабільне фінансове становище. Це дозволить розподілити ризики та об'єднати ресурси для реалізації спільних інвестиційних проектів.

Такі підходи дозволять ТОВ «За МИР» знайти необхідні ресурси для розвитку, зменшити фінансові ризики та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ключем до ефективного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є не лише усвідомлення його важливості керівництвом, але й наявність необхідних ресурсів. Навіть найталановитіша команда не зможе досягти успіху без доступу до матеріальних, фінансових, інформаційних та знанневих ресурсів. У той же час, високий рівень компетенцій персоналу може стати рушійною силою всього процесу управління конкурентоспроможністю. Проте, наявність інших ресурсів, а також ефективна операційна діяльність в минулому та сьогодні, залишаються ключовими факторами успіху.

У сучасній економіці основним джерелом нових та ексклюзивних конкурентних переваг стає стратегічний характер управління конкурентоспроможністю. Такий підхід дозволяє враховувати вплив зовнішніх факторів, створювати стійкі конкурентні переваги, а також забезпечувати виробництво якісної продукції та послуг, які здобудуть визнання на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Наразі не існує єдиної загальноприйнятої класифікації стратегій, які застосовуються в аграрному секторі. Різні науковці пропонують власні підходи до систематизації стратегій підприємств. Однак, узагальнюючи дослідження, можна виокремити чотири основні рівні стратегій:

1. Корпоративні (загальні) стратегії - визначають загальний напрямок розвитку підприємства, враховуючи його ресурси, навички, можливості та обмеження зовнішнього середовища. До корпоративних стратегій належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення

2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії - визначають, як саме підприємство буде конкурувати на ринку в рамках обраної корпоративної

стратегії. Існують три основні типи конкурентних стратегій: лідерство в витратах, диференціація та фокусування.

3. Функціональні стратегії - визначають, як саме кожен функціональний підрозділ підприємства (наприклад, маркетинг, виробництво, фінанси) буде сприяти досягненню загальних цілей.

4. Операційні стратегії - описують конкретні дії та процедури, які будуть використовуватися для реалізації функціональних стратегій.

Важливо зазначити, що всі рівні стратегій тісно пов'язані між собою. Корпоративні стратегії визначають загальний напрямок розвитку, конкурентні стратегії описують, як саме підприємство буде конкурувати, функціональні стратегії – як кожен підрозділ буде сприяти досягненню цілей, а операційні стратегії – як саме ці цілі будуть досягнуті.

Ефективне управління аграрним підприємством потребує ретельного розробки та реалізації всіх рівнів стратегій.

Аграрні підприємства можуть впроваджувати стратегії зростання за допомогою:

- збільшення своїх розмірів. Це може включати розширення виробництва, освоєння нових земель, вихід на нові ринки або придбання інших підприємств;
- поглинання підприємств-суперників. Це дозволяє підприємству швидко отримати доступ до нових ресурсів, ринків та технологій;
- злиття. Об'єднання двох або більше підприємств може призвести до економії коштів, синергії та збільшення ринкової частки;
- створення спільних підприємств. Це може бути ефективним способом співпраці з іншими підприємствами для реалізації спільних проектів або виходу на нові ринки;
- використання сучасних підходів до управління та організації. Це може включати впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію виробничих процесів.

Аграрні підприємства, які обирають стратегію стабілізації, зосереджуються на збереженні та вдосконаленні існуючих видів діяльності, не вдаючись до значних змін. Ця стратегія використовується в усталених галузях з перевіреними технологіями. Важливо зазначити, що стратегія стабілізації несе в собі певні ризики: існує ймовірність, що підприємство може пропустити нові можливості або не встигнути адаптуватися до динамічних умов ринку; застій може призвести до того, що конкуренти, які впроваджують інновації, випередять підприємство. Стратегія стабілізації підходить для фінансово стійких аграрних підприємств, які прагнуть до довгострокової стабільності та передбачуваності.

Необхідно підкреслити, що для підприємств з нестабільним фінансовим становищем ця стратегія може бути неефективною. В умовах динамічних змін їм слід вживати заходів для швидкого відновлення стійкості, наприклад, шляхом реструктуризації, скорочення витрат або пошуку нових джерел фінансування.

Аграрні підприємства, які перебувають у кризовому становищі, зазвичай обирають стратегію скорочення. Її мета - адаптуватися до несприятливих умов та зберегти життєздатність бізнесу. Стратегія скорочення передбачає скорочення асортименту продукції або вихід з нерентабельних ринків, скорочення персоналу, зниження адміністративних витрат, перегляд закупівельних політик, диверсифікація діяльності, пошук нових партнерів або ринків збуту.

Конкурентні стратегії (ділові або бізнес-стратегії) - це комплекс заходів, спрямованих на здобуття та утримання стійких конкурентних переваг аграрним підприємством у довгостроковій перспективі. Розробка конкурентної стратегії передбачає чітке узгодження цілей підприємства з ресурсами та інструментами для їх досягнення. Це стосується всіх аспектів діяльності: економічних, фінансових, організаційних, виробничих. Ключову роль у формуванні конкурентних переваг відіграє ресурсний потенціал

підприємства. Його ефективне використання та розвиток дають змогу аграрному підприємству успішно конкурувати на ринку.

Для того щоб визначити конкурентну стратегію, підприємство повинно оцінити її доцільність з точки зору довгострокових перспектив розвитку, власної позиції на ринку та можливостей використання ресурсів у більш перспективному напрямку. Вибір конкурентної стратегії залежить від конкретної ситуації, в якій знаходиться підприємство на даному етапі його розвитку. В цьому процесі значну роль відіграє людський фактор, оскільки управлінський персонал оцінює ситуацію на ринку, має бажання використовувати сильні сторони та можливості підприємства для ефективного прийняття стратегічних рішень. Оскільки формування конкурентної стратегії залежить від безлічі чинників, підприємство самостійно обирає стратегію, яка буде найбільш вигідною для його поточних умов і майбутнього розвитку.

Важливо зазначити, що правильний вибір конкурентних стратегій - це постійний процес. Аграрні підприємства повинні постійно відстежувати зміни ринкової кон'юнктури, вдосконалювати свої стратегії та адаптуватися до нових умов. Правильний вибір конкурентних стратегій аграрними підприємствами забезпечить такі переваги: гарантування збалансованості всіх галузей національного агропромислового комплексу, поступове зниження втрат аграрної продукції та значне покращення її якості, уповільнення темпів зниження обсягів виробництва вітчизняної аграрної продукції та забезпечення її зростання в майбутньому, покращення виробничо-технологічної бази виробників аграрної продукції, а також значне зниження собівартості продукції агропромислового комплексу.

Функціональна стратегія - це основа для досягнення загальних цілей та завдань аграрного підприємства. Вона визначає напрямки розвитку та способи роботи кожного з функціональних підрозділів (виробництво, маркетинг, фінанси, кадрова політика тощо).

Операційна стратегія є важливою частиною корпоративної стратегії підприємства та сприяє її реалізації. Вона визначається ринковими умовами і, виходячи з місії суб'єкта господарювання, окреслює плани використання ресурсів і функцій (маркетинг, фінанси, операції) для забезпечення конкурентних переваг. Основним завданням при розробці операційної стратегії є створення загальної політики та планів використання ресурсів організації, щоб максимально ефективно підтримати її довгострокову конкурентну стратегію.

Універсальної стратегії для підприємств не існує, оскільки кожне аграрне підприємство має унікальні характеристики і умови, в яких воно функціонує. Проведення аналізу ринкової кон'юнктури допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони конкурентів, а також можливі ризики і можливості на ринку. На основі цих даних підприємство може обґрунтовано вибрати ту стратегію, яка найбільш відповідає його потребам і забезпечить його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Згідно проведеного аналізу, стратегічними напрямками підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ «За мир» є:

1. Зміцнення фінансової стійкості:

- оптимізація витрат. Слід провести ретельний аналіз витрат підприємства та виявити статті, де можна заощадити. Це може включати скорочення адміністративних витрат, оптимізацію логістики, зниження енергоспоживання тощо;
- пошук нових джерел фінансування. Крім традиційних джерел фінансування, таких як кредити та гранти, підприємство може розглянути можливість залучення інвестицій від венчурних капіталістів, краудфандингових платформ або стратегічних партнерів;
- поліпшення дебіторської заборгованості. Слід налагодити систему контролю за дебіторською заборгованістю, щоб мінімізувати ризики несплати;

- підвищення маркетингової активності. Проведення маркетингових досліджень: Слід регулярно проводити маркетингові дослідження, щоб краще розуміти потреби та очікування споживачів;
- розробка ефективної маркетингової стратегії. На основі результатів маркетингових досліджень слід розробити ефективну маркетингову стратегію, яка включатиме просування бренду, рекламу, участь у виставках та інші маркетингові заходи;
- використання сучасних маркетингових інструментів. Слід використовувати сучасні маркетингові інструменти, такі як соціальні мережі, контент-маркетинг, електронний маркетинг тощо.

2. Стимулювання інноваційної активності:

- створення сприятливого середовища для інновацій. Слід створити на підприємстві сприятливе середовище для інновацій, яке буде стимулювати творчу активність персоналу. Це може включати впровадження системи преміювання за інноваційні ідеї, проведення конкурсів, тренінги та семінари;
- впровадження новітніх технологій та автоматизованих систем для оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності та якості продукції;
- інтеграція IT-рішень для управління підприємством, аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень на основі аналітики.

Отже, виходячи з описаних інструментів формування та визначення рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств пропонуємо використати наступний алгоритм дій для ефективної реалізації стратегії розвитку (див. рис. 3.1).

Охарактеризуємо детальніше кожен з етапів:

1. Визначення місії та цілей. Місія аграрного підприємства повинна чітко описувати його призначення, цінності та те, що воно прагне зробити. Необхідно встановити чіткі, вимірювані, досяжні, релевантні та часообмежені (SMART) цілі, які відповідають місії. Ці цілі мають визначити бажаний стан підприємства в майбутньому.



Рисунок 3.1 – Алгоритм розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ «За мир»

Джерело: розроблено автором

2. Аналіз конкурентного середовища. Проведення глибокого аналізу галузі, щоб визначити конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, а також ринкові можливості та загрози. Варто використовувати SWOT-аналіз та інші інструменти, щоб зробити цей аналіз максимально точним.

3. Оцінка власних ресурсів та компетенцій. Проведення оцінки внутрішніх сил та слабких сторін підприємства. Це включає аналіз фінансових ресурсів, виробничих можливостей, кваліфікації персоналу, маркетингових інструментів, бренду та інших важливих факторів. Визначення ключових компетенцій, які дають конкурентну перевагу. Це можуть бути унікальні технології, досвід роботи з певними культурами, доступ до дешевих ресурсів тощо.

4. Вибір конкурентної стратегії. На основі проведених аналізів обирають конкурентну стратегію, яка допоможе досягти цілей. Існує багато

різних стратегій, таких як лідерство за витратами, диференціація, фокусування на ніші, стратегія слідування тощо. Обрана стратегія повинна відповідати наявним ресурсам, компетенціям, цілям та ринковим умовам.

5. Розробка плану реалізації. Створення детального плану реалізації конкурентної стратегії. Цей план повинен включати конкретні дії, завдання, відповідальних осіб та терміни виконання. Визначення бюджету, який необхідний для реалізації стратегії, розробка плану його фінансування.

6. Впровадження та контроль. Впроваджена конкурентна стратегія повинна бути під контролем. Це включає збір даних про результати роботи, аналіз цих даних та внесення необхідних коректив до плану.

Підводячи підсумок, можна сказати, що підвищення конкурентоспроможності є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Це дозволяє підприємству виживати та розвиватися, збільшувати прибутки, виходити на нові ринки, підвищувати імідж та стійкість до змін. Саме від вдалого вибору та розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства залежатиме його майбутній розвиток.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного нами дослідження була досягнута мета та розв'язані поставлені завдання, що дало змогу зробити наступні висновки.

1. Визначено, що під конкурентоспроможністю аграрних підприємств розуміють здатність суб'єктів економічної діяльності сільськогосподарської галузі адаптуватися до нестабільних ринкових умов господарювання, використовуючи свої конкурентні переваги, і перемогати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, завдяки підвищенню ефективності використання земельних, трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

Однією з основних передумов успішного розвитку аграрних підприємств є їх здатність адаптуватися до нових умов господарювання та постійний пошук інноваційних форм і методів співпраці. Аграрна галузь має свою специфіку, яка визначається регіональним характером ринку. Основним шляхом підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є повне задоволення потреб споживачів. Для досягнення цієї мети важливу роль відіграє державне регулювання їхньої діяльності, яке сприяє створенню сприятливих умов для ефективного функціонування аграрного сектору.

2. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств включає важливий етап - оцінку їхньої конкурентоспроможності. Це складне завдання, яке вимагає проведення оцінювання різних напрямів діяльності підприємства за допомогою різноманітних показників.

Дослідження було проведено на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «За мир», яке було на основі Колективного сільськогосподарського підприємства «За мир» і є його правонаступником, розташоване в Сумському районі Сумської області.

Товариство здійснює господарську діяльність у відповідності до законодавства України та свого Статуту. У власності має власне майно, самостійний баланс, печатку, штамп і бланки зі своєю назвою.

Згідно Статуту предметом діяльності Товариства є сільськогосподарське виробництво. Підприємство спеціалізується переважно на виробництві продукції рослинництва. Серед рослинницької продукції найбільшу питому вагу займають зернові та зернобобові, а саме кукурудза на зерно. Для сільськогосподарського виробництва головним ресурсом є земельні ресурси.

3. Щодо фінансово-економічного забезпечення діяльності підприємства, то вартість товарної продукції значно скоротилася через неможливість повної реалізації продукції внаслідок військових дій. Відмітимо, що собівартість реалізованої продукції зменшилася, оскільки зменшився обсяг реалізованої продукції. Валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток зменшилися через зменшення виручки, відповідно всі розрахункові показники виходу всіх видів прибутку на площу, працівника та фонди також зменшилися. Рівень рентабельності зменшився на 22,2 пункти і склав у 2023 році всього 3,5%. Отже, аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «За мир» свідчить про значне зменшення ефективності здійснення сільськогосподарської діяльності у 2023 році. Однак, позитивним є той факт, що навіть в умовах війни, підприємство залишилось прибутковим.

4. З метою досягнення аграрним підприємством успіху на ринку було визначено необхідність на практиці застосовувати стратегію розвитку. Це бачення відображає суть бізнесу та спрямовує його зусилля на досягнення вищих показників, ніж у найближчих конкурентів. З метою підвищення ефективності процесу розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «За МИР» було використано метод PEST-аналізу та SWOT-аналізу які є широко використовуваними інструментами, що допомагають підприємствам оцінити своє стратегічне становище та приймати обґрунтовані рішення. В результаті були виявлені сильні та слабкі сторони, загрози та можливості. Сильними сторонами є високий рівень кваліфікації персоналу, володіння технологіями, компетентність в галузі,

позитивна репутація у клієнтів. Слабкими - нестабільність структури ринку, послаблення конкурентних позицій, застаріле обладнання, низький рівень впровадження інновацій, недостатня увага маркетинговим інструментам дослідження ринку, неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії. Можливості складають: інвестиційно-інноваційна політика, вихід на нові сегменти ринку, динаміка попиту на сільськогосподарську продукцію, підвищення кваліфікації кадрів (сприяння підприємницькій орієнтації), розвиток земельних відносин, державна аграрна політика. Серед загроз виділяють: соціальна напруга у суспільстві, несприятлива політична ситуація, нестійка економічна ситуація, рівень доходів населення.

5. З метою підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства були розроблені напрями вдосконалення системи управління його конкурентоспроможністю шляхом впровадження відповідної стратегії. Запропонований алгоритм створення та впровадження стратегії передбачає наступні етапи: визначення місії та цілей, аналіз конкурентного середовища, оцінка власних ресурсів та компетенцій, вибір конкурентної стратегії, розробка плану реалізації, впровадження та контроль. Отже, підвищення конкурентоспроможності є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Це дозволяє підприємству виживати та розвиватися, збільшувати прибутки, виходити на нові ринки, підвищувати імідж та стійкість до змін. Саме від вдалого вибору та розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства залежатиме його майбутній розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боровік Л.В. Аналіз формування та використання інвестиційного потенціалу у сільськогосподарській галузі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 30–3. С. 92–95.
2. Боровік Л.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *«Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка»*. Випуск 3.2020. С.50-59.
3. Волкова Н. В., Кононенко О. І., Кравченко Т. В. Сутність та особливості формування конкурентоспроможності та економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 89–94. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/68-2022> (дата звернення: 09.11.2023)
4. Голобородько Я. (2022). Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistikadopomoga-279148> (дата звернення: 09.11.2023).
5. Грабовський Р., Дадак О., Дорош-Кізим М. *Конкурентоспроможність сільського господарства України на зовнішніх ринках та шляхи її підвищення*. Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки. 2022. Т. 24. № 100. С. 16–21.
6. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. *Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник*. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. С. 120-126.
7. Желуденко К.В. Методи та алгоритм оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 31. 2019. С. 249-256.
8. Желуденко К.В. Механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 2(87). С. 33–40.

9. Земляна Л. С. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 207–214. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.207.214>
10. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.
11. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на основі впровадження інновацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 5–9.
12. Колмакова О.М., Адріанова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 5.1 (57.1). С. 37-41.
13. Мартіянова М.П., Статівка К.О. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 6. С. 57–62. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/13.pdf (дата звернення: 21.03.2024)
14. Мартолїс М. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (13-17 листопада 2023 р.)*. Суми, 2023. С.281.
15. Мартолїс М., Цебро Я. Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах невизначеності. *Інновації в науці: сучасний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників (4 квітня 2024 року, м. Суми)*. Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. С.151-153.
16. Негрей М. В., Трофімцева О. В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2022. № 102. С. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-102-06>

17. Омельченко Т. Конкуентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. № 3 (47) 2022. С.91-101.
18. Павлова Г., Абрамович І., Бальзан М. Стратегічні заходи підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-10>
19. Павлова О., Павлов К., Омельчук Б., Кучерява О. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 193–201. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.193.201>
20. Пархомець М.К., Уніят Л.М. Управління виробництвом молока на інноваційній основі як напрям розвитку конкурентоспроможного молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2019. No 5–6. С. 18–25. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/333814013.pdf>
21. Протосвіцька О. І., Федорчук О. М., Свиридовський В. М. , Дудченко В. В. *Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія*. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с.
22. Русан В. М. Функціонування аграрного сектору в умовах війни. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 13–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2.3>
23. Сітковська А.О., Савенко О.А., Капуста М.Ю. Технічне забезпечення аграрних підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2022. № 1. с. 53–57.
24. Строченко Н.І., Ковальова О.М. Конкуентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *«Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка»*. Випуск 19, 2024. С. 114-121.

25. Федик О.В. Проектування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2021. Випуск 63. С. 205–208.

URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/08/38.pdf>

26. Чіков І., Радько В., Маршалок М., Теплюк М., Петренко О., Шарко І., Сітковська А. Економічний розвиток підприємств агропродовольчої сфери на інноваційній основі. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. 1 (42), 98–106 р. Режим доступу:

<https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3672>

27. Naida A., Sitkovska A., Shevchenko A., Palii S., Shved T. Socioeconomic development of enterprises in a permanent crisis. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 4. P.145-151 <http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1883-2022/content-4-2022/6323-145>.

28. Skawińska E. (red), 2022, Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, Wyd. PWN, Warszawa. <https://eki.pl/index.php?br1=20000&br2=20300&detailed=PWN965> (дата звернення: 12.04.2024).