

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Управління резервами підвищення
конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства**

Виконав:

МАРЕНОК Сергій Михайлович
студент спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник:

СТРОЧЕНКО Наталія Іванівна
кандидат економічних наук, професор
кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького

Рецензент:

МАКАРЕНКО Сергій Анатолійович
голова ФГ «Атріум»

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

Затверджую:

Зав. кафедри

Олена СЛАВКОВА

« ____ » « _____ » 202_ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

МАРЕНКУ Сергію Михайловичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Управління резервами підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

2. **База практичного дослідження:** ПСП «Гарант» Сумського району Сумської області

Керівник роботи: к.е.н., професор СТРОЧЕНКО Наталія Іванівна

Затверджена наказом по університету від

26» квітня 2024 р. № 1229/ос

3. **Строк подання студентом закінченої роботи**

09 серпня 2024 року

4. **Вихідні дані до роботи:**

законодавчі та нормативні акти,

навчально-методична та наукова література, первинна статистична і бухгалтерська звітність ПСП «Гарант» Сумського району Сумської області, виробничо-фінансові плани та технологічні карти, дані інтернет-сайтів тощо.

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

розглянути теоретико-методичні аспекти управління резервами підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства; надати організаційно-економічну характеристику ПСП «Гарант» Сумського району Сумської області; здійснити оцінку ресурсних факторів управління конкурентоспроможністю підприємства; розглянути людський потенціал як основу підвищення конкурентоспроможності підприємства; визначити виробничо-комерційні аспекти підвищення конкурентоспроможності ПСП «Гарант»; обґрунтувати удосконалення адміністрування прибутковістю підприємства, як основного фактора його конкурентоспроможності.

6. Дата видачі завдання:

15 травня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	серпень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень-листопад 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-травень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024 р.	виконано
7.	Рецензування кваліфікаційної роботи	25-31 липня 2024 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 09 серпня 2024 р.	виконано
9.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	01-09 серпня 2024 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	14 серпня 2024 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	14 серпня – 23 серпня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	28 серпня 2024 р.	

Студент

Сергій МАРЕНОК

Керівник роботи

Наталія СТРОЧЕНКО

Перевірку на автентичність
проведено

Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена
до захисту

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Маренок С.М. Управління резервами підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми. 2024 р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню проблем управління резервами підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки, що включає 28 таблиць. Список літературних джерел налічує 35 найменувань, розміщених на 5 сторінках.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління резервами підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Об'єкт дослідження – процес управління формуванням резервів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні основи та науково-практичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

В першому – теоретичному розділі роботи визначені теоретико-методичні аспекти управління резервами підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику ПСП «Гарант» Сумського району Сумської області; здійснено оцінку ресурсних факторів управління конкурентоспроможністю підприємства; розглянуто людський потенціал як основу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі визначені виробничо-комерційні аспекти підвищення конкурентоспроможності ПСП «Гарант»; обґрунтовано удосконалення адміністрування прибутковістю підприємства, як основного фактора його конкурентоспроможності.

В кваліфікаційній роботі одержали подальшого розвитку: визначення функціональної ролі матеріально-речових і трудових елементів виробничих ресурсів в формуванні конкурентоспроможності підприємства (п.п. 2.2-2.3); розробка пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств (п.п. 3.1); обґрунтування удосконалення адміністрування прибутковістю підприємства, як основного фактора його конкурентоспроможності (п.п. 3.2).

Основні наукові результати кваліфікаційної роботи доведено до рівня методичних розробок, що дає змогу використати їх у практичній діяльності підприємств сфери АПК регіону.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю підприємства, резерви підвищення конкурентоспроможності, оцінка конкурентоспроможності, ресурсні фактори управління конкурентоспроможністю підприємства.

SUMMARY

Marenok S.M. Management of reserves to increase the competitiveness of an agricultural enterprise.

Qualification work in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy. 2024. Manuscript.

The qualification work is devoted to the study of the problems of management of reserves to increase the competitiveness of an agrarian enterprise.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources and appendices. The total volume of work is 73 pages, which includes 28 tables. The list of literary sources includes 35 names, placed on 5 pages.

The purpose of the qualification work is to deepen the theoretical provisions and develop methodical and practical recommendations for the management of reserves to increase the competitiveness of agricultural enterprises.

The object of research is the process of managing the formation of reserves to increase the competitiveness of an agricultural enterprise.

The subject of the research is the theoretical and methodological foundations and scientific and practical principles of reserve management for increasing the competitiveness of an agricultural enterprise.

In the first - theoretical section of the work, the theoretical and methodological aspects of management of reserves to increase the competitiveness of an agricultural enterprise are defined.

In the second section, the organizational and economic characteristics of PSP "Garant" of the Sumy district of the Sumy region are given; assessment of resource factors of enterprise competitiveness management was carried out; considered human potential as a basis for increasing the competitiveness of the enterprise.

In the third section, the production and commercial aspects of increasing the competitiveness of PSP "Garant" are defined; the improvement of the administration is substantiated by the profitability of the enterprise, as the main factor of its competitiveness.

The qualification work received further development: definition of the functional role of material and labor elements of production resources in the formation of the competitiveness of the enterprise (items 2.2-2.3); development of priority directions for increasing the competitiveness of agricultural enterprises (item 3.1); substantiating the improvement of the administration by the profitability of the enterprise, as the main factor of its competitiveness (item 3.2).

The main scientific results of the qualification work have been brought to the level of methodical developments, which makes it possible to use them in the practical activities of enterprises in the agro-industrial complex of the region.

Key words: enterprise competitiveness management, competitiveness improvement reserves, competitiveness assessment, resource factors of enterprise competitiveness management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
РОЗДІЛ 2 РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПСП «ГАРАНТ» ЯК РЕЗУЛЬТАТ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПСП «Гарант» Сумського району Сумської області	22
2.2 Ресурсні фактори управління конкурентоспроможністю підприємства	30
2.3 Людський потенціал як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства	39
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІНСЬКІ ЗАХОДИ ЩОДО МОБІЛІЗАЦІЇ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПСП «ГАРАНТ»	46
3.1 Виробничо-комерційні аспекти підвищення конкурентоспроможності ПСП «Гарант»	46
3.2 Удосконалення адміністрування прибутковістю підприємства, як основного фактора його конкурентоспроможності	56
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства повинні зосереджуватися на підвищенні ефективності використання власних ресурсів, а також на пошуку можливостей для збереження та покращення економічних показників у довгостроковій перспективі.

Економічна нестабільність і невизначеність у країні підкреслюють важливість управління конкурентоспроможністю в розвитку економічної науки. Для аграрних підприємств стратегічно важливо розробляти нові методи та моделі для підвищення конкурентоспроможності і забезпечення їх стійкості на ринку. Це підкреслює необхідність пошуку нових методів та інструментів стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств сучасною економічною наукою.

Проблема визначення теоретичних та практичних засад конкурентоспроможності підприємств, конкурентних переваг як об'єкта стратегічного управління та проблем формування системи управління знайшли своє відображення у численних публікаціях сучасних дослідників. В ході проведення наукового дослідження ми ґрунтовно вивчили та використали наукові праці таких авторів, як: Балдинюк В. [3], Бондарчук Л., Томчук О. [6], Іванова М.І., Каут О.В., Усатенко О.В., Загорулько В.Л. [13], Перегуда Ю.А. [20], Сітковська А.О. [22], Ужва А.М. [27], Ільченко Т. [15] та ряду інших вчених з обраної тематики.

Незважаючи на суттєвий науковий інтерес до зазначеної проблеми та її важливість, недостатньо розробленими залишаються основи управління резервами підвищення конкурентоспроможності саме аграрних підприємств. Подальша їх розробка забезпечить використання повною мірою науково-технічного потенціалу для розвитку як всієї економіки, так і вітчизняних аграрних підприємств, підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності, що зумовило вибір проблематики магістерського дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління резервами підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Досягнення визначеної мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

1. Розглянути теоретико-методичні аспекти управління резервами підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.
2. Надати організаційно-економічну характеристику ПСП «Гарант» Сумського району Сумської області.
3. Здійснити оцінку ресурсних факторів управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Розглянути людський потенціал як основу підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Визначити виробничо-комерційні аспекти підвищення конкурентоспроможності ПСП «Гарант».
6. Обґрунтувати удосконалення адміністрування прибутковістю підприємства, як основного фактора його конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – процес управління формуванням резервів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні основи та науково-практичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Наукову та теоретико-методологічну основу кваліфікаційної роботи склала сукупність загальнонаукових, спеціальних та міждисциплінарних методів, підходів, прийомів та принципів наукового дослідження.

У процесі виконання теоретичної, практичної та проектної частин роботи використано такі методи: метод систематизації, метод аналізу та синтезу, метод узагальнення – для аналізу показників фінансово-економічного стану

підприємства; фінансово-економічного, статистичного, порівняльного аналізу, систематизації – для комплексної діагностики конкурентоспроможності аграрного підприємства, факторного та регресійного аналізу – для формування показників конкурентоспроможності підприємства; метод прогнозування, калькуляційний метод – для розробки напрямків удосконалення діяльності підприємства та оцінки впливу запропонованих заходів на формування конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні документи Державної служби статистики; законодавчі й нормативні акти, офіційні документи державних і урядових органів, які регулюють економічні відносини на території України; офіційні статистичні матеріали, дані статистичної звітності та дані офіційного сайту досліджуваного сільськогосподарського підприємства – ПСП «Гарант» Сумського району Сумської області; матеріали наукових конференцій і семінарів; ресурси інформаційної системи Інтернет; наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі економічної теорії й практики, які присвячені проблемам підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств; результати власних досліджень автора.

Економічні розрахунки виконані із застосуванням сучасних методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства та розробці практичних рекомендацій з її підвищення для сільськогосподарських підприємств. Зокрема, *одержали подальшого розвитку:*

- визначення функціональної ролі матеріально-речових і трудових елементів виробничих ресурсів в формуванні конкурентоспроможності підприємства (п.п. 2.2-2.3);
- розробка пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств (п.п. 3.1);

- обґрунтування удосконалення адміністрування прибутковістю підприємства, як основного фактора його конкурентоспроможності (п.п. 3.2).

Практична значимість. Основні наукові результати кваліфікаційної роботи доведено до рівня методичних розробок, що дає змогу використати їх у практичній діяльності підприємств сфери АПК регіону.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід стосовно формування резервів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Усі основні наукові положення, висновки та пропозиції отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Підсумки розробки проблеми загалом, окремі її аспекти, отримані узагальнення і висновки було оприлюднено на двох науково-практичних конференціях: всеукраїнській науково-практичній конференції «Організаційно-економічні проблеми післявоєнного відновлення суб'єктів підприємництва в Україні» (м. Суми, 2024 р.) та міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права» (м. Кременчук, 21 лютого 2024 р.).

Публікації. Основні положення та найважливіші результати досліджень опубліковані в збірниках тез доповідей міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки, що включає 28 таблиць. Список літературних джерел налічує 35 найменувань, розміщених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

На даному етапі розвитку аграрна сфера потребує комплексного та невідкладного реформування. Окрім подолання кризи та структурної перебудови, важливо оновити систему відносин, створити ринкову інфраструктуру та суттєво підвищити конкурентоспроможність. На жаль, війна в Україні значно ускладнила цю задачу, негативно вплинувши на всі аспекти життя та галузі виробництва.

На тлі посилення економічної інтеграції українські підприємства зазнають сильного тиску ринкової конкуренції як від вітчизняних, так і від іноземних компаній. Розширення ринку, збільшення ринкової частки та інтеграція до міжнародного ринку можуть сприяти їх розвитку. Іншим способом зміцнити позиції підприємств є вдосконалення менеджменту, що включає побудову та динамічне управління системою виробництва, реалізації та якості, для покращення можливостей розвитку та створення унікальної конкурентоспроможності сучасного підприємства [2].

Конкурентоспроможність підприємства формується протягом усього життєвого циклу продукції, від дослідження та розробки до виготовлення та споживання. Тобто, управління конкурентоспроможністю здійснюється непрямо на кожному з цих етапів через управління процесами створення та просування продукції [31, с. 302].

На основі контекстного аналізу різних точок зору, представлених у відкритих літературних джерелах, під управлінням конкурентоспроможністю аграрного підприємства вбачаємо систему цілеспрямованих заходів, що здійснюються на всіх етапах життєвого циклу продукції, з метою формування та підтримки її конкурентоздатності на ринку, що забезпечує стійкий розвиток та економічну стійкість підприємства в умовах динамічного середовища.

Дане визначення, на нашу думку, враховує всі ключові моменти:

- системність – управління конкурентоспроможністю охоплює всі аспекти діяльності підприємства, пов'язані з продукцією;
- цілеспрямованість – всі дії спрямовані на досягнення чітко визначених цілей;
- безперервність – управління здійснюється протягом усього життєвого циклу продукції;
- комплексний вплив – враховуються всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції;
- стійкий розвиток – забезпечення стійкого розвитку та економічної стійкості підприємства.
- динамічне середовище – адаптація до мінливих умов ринку.

Згідно з сучасною концепцією, управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на принципах теорії управління, де ключовими елементами є: мета, суб'єкт, об'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління (рис. 1.1).

Основна мета управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства полягає в досягненні стійкої конкурентної переваги на ринку, що гарантує стійкий розвиток, прибутковість та економічну стійкість.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства є керівництво підприємства, яке представлене: директором (загальне керівництво підприємством, прийняття стратегічних рішень, представництво підприємства у зовнішніх відносинах), заступниками директора (координація роботи окремих напрямків діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, кадрова політика), керівниками структурних підрозділів (організація роботи підрозділів, контроль за виконанням поставлених завдань) та фахівцями (здійснення аналітичної, планово-прогнозової, контрольної-ревізійної та іншої роботи, пов'язаної з управлінням конкурентоспроможністю).

Значну роль у формуванні та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства відіграють стейкхолдери. Їхні

інтереси, очікування та дії можуть суттєво впливати на прийняття управлінських рішень, доступ до ресурсів та загальний успіх підприємства.

До зовнішніх стейкхолдерів підприємства належать інвестори, постачальники, споживачі, кредитори, конкуренти, громадськість тощо.



Рисунок 1.1 – Управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: власна розробка автора

Об'єктами управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства є сукупність елементів діяльності підприємства, на які можна впливати, щоб підвищити його ефективність, рентабельність та стійкість на ринку. Так, до об'єктів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства відносять:

1. Виробничі процеси: ефективність, технологічність, ресурсозабезпечення.
2. Організаційна структура: оптимізація, гнучкість, адаптивність.

3. Фінансово-економічна стійкість: управління витратами, фінансове планування, інвестиційна привабливість.
4. Ринкові відносини: маркетинг, збут, партнерські відносини.
5. Персонал: кваліфікація, мотивація, продуктивність.
6. Контроль якості: управлінських рішень, продукції, ресурсів, рівня конкурентоспроможності.

З огляду на часовий горизонт досягнення цілей, управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств можна поділити на три послідовні рівні, або етапи. Перш за все, це оперативний рівень, на якому формується конкурентоспроможність продукції, робіт та послуг; тактичний рівень, де забезпечується належний рівень фінансово-економічної стабільності та стійкість організаційно-економічної структури та стратегічний рівень, де формується інноваційно-інвестиційна привабливість сільськогосподарських підприємств [35].

Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств базується на фундаментальних принципах управління та традиційних підходах, які забезпечують цілеспрямований та ефективний процес:

- ситуаційний підхід – зміна управлінських рішень щодо конкурентоспроможності з урахуванням нових обставин; забезпечення стійкості до ризиків та нових викликів, можливість використовувати нові можливості;
- процесний підхід – організація чіткої послідовності дій для виконання управлінських функцій;
- системний підхід – розгляд аграрного підприємства як цілісної системи з взаємопов'язаними елементами.

Всі вище визначені підходи є взаємопов'язаними та взаємодоповнюють один одного. Так, ситуаційний підхід визначає необхідність коригування процесів та системних зв'язків відповідно до мінливих умов, процесний підхід забезпечує чітку структуру та послідовність дій для реалізації стратегії, визначеної в рамках ситуаційного підходу. А системний підхід в свою чергу гарантує, що всі процеси

та зв'язки в рамках управління конкурентоспроможністю спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства.

Управління конкурентоспроможністю являє собою процес виконання загальних управлінських функцій управління, скорегованих на формування і реалізацію стратегії забезпечення конкурентоспроможної сільськогосподарського підприємства [30].

Так, до загальних функцій управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції належать наступні:

1. Планування: визначення потреб ринку, формування продуктового асортименту, розробка конкурентоспроможних характеристик продукції; визначення обсягів виробництва, оптимізація виробничих процесів, забезпечення ресурсами; розробка маркетингової стратегії, вибір каналів збуту, встановлення ціноутворення.

2. Організація та координація: оптимізація організаційної структури управління конкурентоспроможністю, ресурсне забезпечення, організація виробництва та збуту.

3. Аналітична діяльність: аналіз факторів конкурентоспроможності та відстеження рівня конкурентоспроможності.

4. Мотивація персоналу та контрагентів.

5. Контроль якості управлінських рішень, якості продукції, якості ресурсів, реалізації управлінських рішень та моніторинг рівня конкурентоспроможності.

Неоднозначність існуючих методичних основ для дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства призводить до різноманітності підходів і методів оцінки.

Один з найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на міжнародному розподілі праці. Цей метод передбачає, що підприємства, які мають порівняльні переваги, тобто можуть виробляти продукцію з нижчими витратами, вважаються більш конкурентоспроможними.

Однак, цей метод має певні обмеження, зокрема він не враховує нецінові фактори конкурентоспроможності, такі як якість продукції, рівень

обслуговування та інноваційні можливості, а також не враховує вплив державної політики та інших зовнішніх факторів на конкурентоспроможність. Крім того, цей метод може бути неточним, якщо витрати виробництва важко порівняти.

Найчастіше оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється шляхом порівняння показників даного підприємства з показниками аналогічних підприємств-конкурентів. Високий рівень показників вважається достатньою підставою для аналізу підприємства як найконкурентоспроможнішого. Проте цей методичний підхід має недолік, оскільки отримані оцінки є статичними і не враховують розвиток конкурентних переваг. Крім того, ця методика, як і попередня, не здатна оцінити ефективність адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Більш комплексне і динамічне уявлення про конкурентоспроможність підприємства, порівняно з традиційними статичними методами, надає застосування методу теорії ефективної конкуренції [20].

Метод теорії ефективної конкуренції передбачає аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі його здатності ефективно функціонувати та розвиватися у конкурентному середовищі. Цей метод базується на таких ключових положеннях:

1. Динамічний підхід – оцінка конкурентоспроможності проводиться з урахуванням постійних змін у зовнішньому середовищі, що включає аналіз можливостей підприємства швидко адаптуватися до ринкових умов, технологічних змін та інших факторів.

2. Оцінка ефективності, включаючи людські, фінансові, технологічні та інформаційні ресурси на основі таких показників, як продуктивність, рентабельність, інноваційна активність, рівень витрат та інших.

3. Аналіз конкурентних переваг – детальний аналіз наявних конкурентних переваг підприємства та їхньої стійкості у довгостроковій перспективі: оцінка унікальних ресурсів і здібностей підприємства, які забезпечують його перевагу на ринку.

4. Порівняльний аналіз – теорія ефективної конкуренції також використовує порівняння з конкурентами, але не обмежується статичними показниками, вона враховує динамічні аспекти, такі як інноваційна діяльність конкурентів, їх стратегія розвитку, а також реакції на ринкові зміни.

5. Інтеграція стратегічного менеджменту – здатність керівництва приймати обґрунтовані стратегічні рішення, які сприяють зростанню і розвитку підприємства в умовах конкуренції.

6. Адаптивність і гнучкість – оцінюється, наскільки підприємство гнучке у своїх операціях і здатне швидко реагувати на нові виклики та можливості на ринку, а саме проводиться оцінка здатності впроваджувати нові технології, змінювати бізнес-моделі та оптимізувати процеси.

Важливо зазначити, що не існує універсального методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, вибір методу оцінки залежить від цілей та ресурсів дослідження, тому рекомендується використовувати комбінацію декількох методів, щоб отримати найбільш об'єктивну та комплексну оцінку конкурентоспроможності. В наступній таблиці нами груповані найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, а також визначені ключові переваги та недоліки застосування кожного з них.

Таблиця 1.1 – Основні методичні підходи оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Метод	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Аналіз фінансових показників	метод базується на вивченні динаміки та рівня ключових фінансових показників підприємства, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність.	▪ доступність та простота розрахунку показників; ▪ об'єктивність та порівнянність з показниками інших підприємств; ▪ можливість відстежувати динаміку розвитку підприємства в часі.	▪ не враховує якісні фактори, такі як рівень менеджменту, імідж на ринку тощо; ▪ не може дати чітке уявлення про конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства.
Порівняльний аналіз	метод полягає в порівнянні показників конкурентоспроможності даного підприємства з показниками конкурентів	▪ дозволяє чітко визначити конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства; ▪ можливість вивчити кращі практики конкурентів та впровадити їх на власному підприємстві.	▪ може бути складним для проведення, якщо інформація про конкурентів недоступна; ▪ не завжди можна знайти абсолютно порівнянні підприємства-конкуренти.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Метод профільного аналізу	метод полягає в оцінці підприємства за низкою ключових факторів, таких як виробничий потенціал, фінансовий стан, маркетингова діяльність, менеджмент	■ комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства з урахуванням різних факторів; ■ можливість візуалізувати результати оцінки за допомогою профілю.	■ складність та трудомісткість проведення аналізу; ■ необхідність чіткої формалізації факторів та критеріїв оцінки.
Балансовий метод	оцінка підприємства за кількома критеріями: фінансовими показниками, відношенням з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами, навчанням та розвитком.	■ комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності; ■ забезпечує баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями.	■ висока складність впровадження; ■ вимагає постійного моніторингу та оновлення показників.
Метод бенчмаркінгу	метод полягає у вивченні та запозиченні кращого досвіду конкурентів або лідерів галузі.	■ дозволяє швидко та ефективно впровадити кращі практики на власному підприємстві; ■ можливість отримати доступ до нових технологій та методів роботи.	■ може бути складно знайти інформацію про кращі практики конкурентів; ■ необхідно мати ресурси для впровадження запозичених практик.
Експертні оцінки	метод базується на оцінках експертів, які мають досвід роботи в галузі сільського господарства	■ дозволяє врахувати якісні фактори, які складно формалізувати; ■ можливість отримати різні точки зору на конкурентоспроможність підприємства.	■ суб'єктивність оцінок експертів; ■ можливість впливу особистих факторів на оцінки.

Джерело: власна розробка автора використанням даних [12; 22; 25;]

Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в Україні в сучасних умовах ускладнюється не лише війною, але й певними особливостями економічної ситуації в країні. Це підтверджується тим, що вітчизняні аграрні підприємства працюють у постійно змінюваному інституційному середовищі, яке включає податки й податкову базу, ринок землі, умови реалізації продукції, державну підтримку й регулювання, а також зміни в структурі аграрного сектора в цілому [34, с. 55]. Це значно ускладнює розробку стратегій конкурентоспроможності.

На нашу думку, з урахуванням виявлення нових чинників, ризиків та аспектів формування конкурентоспроможності аграрних підприємств, управління

її збереженням та підвищенням має базуватися на таких нових критеріях та першочергових заходах [33]:

1) Належний рівень конкурентоспроможності має розглядатися не лише як предмет управління, але й як одна з умов ринкового функціонування аграрних підприємств. Тому їхній стан слід оцінювати за показниками та критеріями конкурентоспроможності. Особливу увагу необхідно приділяти всебічній кількісній оцінці конкурентоспроможності підприємства, включаючи елементи забезпечення безпеки персоналу, ресурсів, виробництва, діяльності та управлінських рішень.

2) Підвищення ефективності та якості загального управління сільськогосподарськими підприємствами через усунення недоліків у дотриманні правил їх раціональної організації як системних утворень.

3) Підвищення розуміння та обізнаності власників, менеджерів і працівників аграрних підприємств щодо сучасних процесів управління конкурентоспроможністю; необхідність відмови від стереотипів управління і прийняття креативних управлінських рішень.

4) Неформальне впровадження в аграрних підприємствах інтегрованих систем менеджменту, що відповідають світовим стандартам (ISO 9000 – якість, ISO 14000 – екологія, ISO 22000 – харчова безпека, OHSAS 18000 – виробнича безпека тощо), та розуміння сутності цих удосконалень.

5) Підвищення загального рівня ділової культури та досконалості працівників; удосконалення інформаційних технологій та посилення їх використання у загальному системному управлінні й управлінні конкурентоспроможністю аграрних підприємств; посилення мотивації та залучення персоналу у процес підвищення ефективності управління; розробка стратегій забезпечення конкурентоспроможності для більшості аграрних підприємств.

В умовах формування конкурентної парадигми та забезпечення економічної безпеки в контексті циркулярної економіки для досягнення конкурентоспроможності аграрного підприємства необхідно:

- планувати динаміку виробництва відповідно до темпів економічного зростання національної економіки;
- забезпечити вторинну переробку продукції та безвідходне використання виробничих ресурсів;
- визначити закономірності інноваційного розвитку та появи нових технологій;
- оцінювати ефективність реалізації технологічних переваг на ринках;
- інвестувати капітал у створення нових технологій, що захищатимуть наявні конкурентні переваги та ринкові позиції аграрних підприємств. [32].

Виходячи із вищезазначеного, резерви підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства можуть включати різноманітні напрями і стратегії, спрямовані на зміцнення позицій на ринку і покращення результативності діяльності. Для характеристики ключових резервів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства об'єднаємо їх у групи:

1. Резерви, пов'язані з удосконаленням виробництва:

- Впровадження нових, більш продуктивних та ресурсоефективних технологій: використання нових сортів та гібридів культур, сучасних методів обробітку ґрунту, зрошення та удобрення, впровадження точного землеробства, використання енергозберігаючих технологій.
- Підвищення якості продукції за рахунок дотримання стандартів вирощування та зберігання продукції, впровадження систем контролю якості, розширення асортименту продукції.
- Зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації витрат на виробництво, використання більш дешевих ресурсів, впровадження енергозберігаючих заходів.

2. Резерви, пов'язані з покращенням маркетингової діяльності:

- Вивчення ринку та потреб споживачів.

- Розширення каналів збуту: вихід на нові ринки, співпраця з новими дистриб'юторами, використання онлайн-каналів продажів.

- Проведення ефективної рекламної та промоційної кампанії.

3. Резерви, пов'язані з покращенням управління:

- Впровадження ефективної системи управління: чіткий розподіл повноважень та відповідальності, налагодження системи комунікацій, впровадження системи контролю та моніторингу.

- Підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу новим технологіям, методам роботи та менеджменту.

- Мотивація персоналу: впровадження системи стимулювання, створення сприятливого мікроклімату в колективі.

4. Резерви, пов'язані з використанням науково-технічного прогресу:

- Впровадження нових технологій та методів виробництва: використання нових сортів та гібридів культур, сучасних методів обробітку ґрунту, зрошення та удобрення, впровадження точного землеробства, використання енергозберігаючих технологій.

- Використання нових методів переробки та зберігання продукції.

- Використання нових інформаційних технологій.

5. Резерви, пов'язані з покращенням фінансового стану:

- Залучення інвестицій, що дозволить підприємству модернізувати виробництво, розширити ринки збуту, впровадити нові технології.

- Оптимізація фінансових потоків: зниження дебіторської та кредиторської заборгованості, оптимізація інвестицій, покращення управління коштами.

- Використання державних програм підтримки.

Всі запропоновані резерви доцільно розглядати комплексно, враховуючи специфіку кожного аграрного підприємства і його поточні виклики. Ефективне поєднання цих напрямків може значно підвищити конкурентоспроможність сучасного аграрного підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПСП «ГАРАНТ» ЯК РЕЗУЛЬТАТ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПСП «Гарант» Сумського району Сумської області

Приватне сільськогосподарське підприємство «Гарант» (далі ПСП «Гарант») Сумського району Сумської області зареєстроване як юридична особа 21.02. 2000 року за адресою Сумська область, Сумський район, село Олексіївка, вул. Шкільна. Уповноваженими особами якого є Желдубовський М.І. та Єльніков В.В., останній з яких являється кінцевим бенефіціаром, зі 100% часткою у статутному капіталі та прямим вирішальним впливом при прийнятті адміністративних рішень.

Основним видом діяльності підприємства за класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) є: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, а також інші:

- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
- 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід
- 01.46 Розведення свиней
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 01.63 Післяурожайна діяльність
- 10.11 Виробництво м'яса
- 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів
- 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
- 10.81 Виробництво цукру
- 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах

Земельний банк сільськогосподарського підприємства сформовано з орендованих паїв населення сіл Олексіївка, яке територіально розташоване у Хотінській селищній громаді Сумського району, органом місцевого самоврядування є Олексіївський старостинських округ. Землі населеного пункту знаходяться на одному з витоків річки Снагість на відстані 2,5 км розташовані населені пункти: села Володимирівка, Андріївка, Новомиколаївка, Олексіївка і землі ПСП «Гарант» розташовані за 30 км від м. Суми.

За 4 км від адміністративних меж населеного пункту проходить кордон з росією. 3 липня 2022 року армія рф застосовує ствольну та реактивну артилерію для обстрілів сіл Володимирівка та Олексіївка.

Зовнішньополітична ситуація обумовила певні динамічні і структурні зміни в економічному розвитку підприємства ПСП «Гарант».

Більша частина території має рівнинний характер. Кліматичні умови господарювання ПСП «Гарант» визначаються географічним розташуванням.

Клімат – помірно-континентальний. Загальні закономірності кліматичних умов дозволяють ефективно здійснювати сільськогосподарську діяльність, як в галузі рослинництва, так і галузі тваринництва.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається його здатністю створювати, виробляти і продавати продукцію, товари і послуги за привабливішими ніж в підприємств-аналогів якісними, ціновими і ресурсними умовами.

Основними базовими факторами, які забезпечують для підприємства переважаючі умови є такі, які створюються в результаті адміністративних заходів і ті, що враховуються, як елементи некерованості: природно-кліматичні фактори, екологічні, соціально-економічні, демографічні, політичні умови.

Серед чинників, які регулюються є ті явища і процеси господарської діяльності підприємства, які формують рівень його конкурентоспроможності, такі як: позитивна динаміка обсягу і структури витрат виробництва, інноваційний розвиток технологій виробництва, ефективної інтенсифікації використання ресурсного потенціалу, регіональна цінова і кадрова політика.

Земля є базовим ресурсом аграрного підприємства, зорієнтованого на виробництво продукції рослинництва.

Таблиця 2.1 – Динаміка і структура сільськогосподарських угідь і посівних площ

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	га	%	га	%	га	%	абсолютне, га	відносне, %
Сільськогосподарські угіддя - всього	4015,9	100,0	4063,0	100,0	4058,5	100,0	+42,6	+1,1
в т.ч. рілля	3838,3	95,6	4035,3	99,3	4030,8	99,3	+192,5	+5,0
Коефіцієнт господарського використання ріллі	1,0	х	0,91	х	0,46	х	-0,54	-55,0
Посіяно, га в т.ч.:	3838,3	100,0	3692	100,0	1851,0	100,0	-1987,3	-51,8
Пшениця озима	1391,4	36,2	1229,3	33,3	1046,0	56,5	-345,4	-24,8
Пшениця яра	-	-	20,0	0,5	262,0	14,2	+262,0	х
Ячмінь ярий	252,3	6,6	293,6	8,0	-	-	-252,3	х
Горох	435,0	11,3	594,0	16,1	127,0	6,9	-308,0	-70,8
Гречка	-	-	21,4	0,6	-	-	-	-
Просо	-	-	50,0	1,3	30,0	1,6	+30,0	х
Кукурудза на зерно	818,6	21,3	427,7	11,6	-	-	-818,6	х
Соя	156,0	4,1	228,0	6,2	206,0	11,1	+50,0	+32,1
Соняшник	785,0	20,5	828,0	22,4	180,0	9,7	-605,0	-77,1

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства: форми № 4-сг (річна) Звіт про посівні площі сільськогосподарських культур

Аналізуючи дані таблиці 2.1, слід зазначити, що загальна площа сільськогосподарських угідь за період дослідження залишилась майже сталою, збільшившись на 1,1% рівень розораності землі зріс на 3,7 п.п. та в останні роки (2021-2022) склав 99,3 %. Рівень господарського використання ріллі суттєво зменшився, і в 2023 році склав 45,9 %, тоді як в 2021 році 100 % ріллі було задіяно під посіви сільськогосподарських культур.

Господарське використання землі, яке забезпечує виконання виробничої програми, відповідний рівень конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства – це структура посівних площ. Аналізуючи структуру посівних площ досліджуваного підприємства слід відмітити, що змінились не лише площі посівів, а і їх цільова зайнятість.

Площі зайняті під озимою пшеницею залишились як за розміром, так і за питомою вагою домінуючими, і в 2023 році складають відповідно 1046 га та 56,5 %.

А з врахуванням того, що за певних обставин введено в сівозміни пшеницю яру, то площа під пшеницею взагалі залишилась незмінною, а в структурі посівів зайняла 70,7 %.

Більш ніж на 70 % зменшились площі під посівами гороху і соняшнику, виведено з сівозміни посіви пізніх ярих гречки і кукурудзи на зерно. Площі розподілились наступним чином: зернові колосові – 70,7 %, круп'яні культури – 8,5 %, 20,8 % займають технічні культури.

В сільськогосподарському бізнесі, зорієнтованому на рослинницькій галузі, саме структура посівних площ визначає обсяги і структуру валової продукції, як однієї з абсолютних величин конкурентоспроможності підприємства.

Динаміку і структуру виробництва валової продукції ПСП «Гарант» представлено в таблиці 2.2.

Валове виробництво продукції в ПСП «Гарант» за період дослідження суттєво зменшилось. Зменшення відбулося в 2023 році на 47,8 % в порівнянні з 2021 роком, який передусє рокові широкомасштабного вторгнення агресора на землі підприємства.

В основному скорочення валового виробництва в порівняльних цінах відбулося за рахунок зменшення валового виробництва соняшнику на 73%, та ліквідації виробництва кукурудзи, що негативно вплинуло на економіку підприємства.

Вироблена продукція забезпечує конкурентні переваги підприємницькій структурі за умови отримання доходу від її реалізації.

Управління маркетинговою діяльністю, як складової адміністративного управління забезпечує не лише максимізації доходу підприємства, а і визначає підприємницьку і галузеву спеціалізацію, як основної критеріальної ознаки розподілу праці.

Таблиця 2.2 – Розрахунок валової продукції підприємства

Продукція	Обсяг виробництва, ц			Постійна ціна за 1 ц*	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		Сума, тис. грн.		Сума, тис. грн.		Сума, тис. грн.		абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Пшениця озима	61252	68323	63066	102,75	6293,6	29,7	7020,2	36,3	6480,0	58,5	+186,4	+3,0
Пшениця яра	-	763	12109	102,75	-	-	78,4	0,4	1244,2	11,2	+1244,2	x
Просо	-	1326	-	91,19	-	-	120,9	0,6	-	-	-	-
Гречка	-	304	476	357,69	-	-	108,7	0,6	170,3	1,5	+170,3	x
Кукурудза	47869	17821	-	107,27	5134,9	24,2	1911,7	9,9	-	-	-5134,9	x
Ячмінь ярий	10988	11885	-	95,40	1048,3	4,9	1133,8	5,9	-	-	-1048,3	x
Горох	14797	22243	3999	106,23	1571,9	7,4	2362,9	12,2	424,8	3,8	-1147,1	-73,0
Соняшник	22192	19172	4740	284,21	6307,2	29,7	5448,9	28,2	1347,2	12,2	-4960,0	-78,6
Соя	2972	4868	5996	236,29	702,3	3,3	1150,3	5,9	1416,8	12,8	+714,5	+101,7
Разом по рослинництву	x	x	x	x	21058,2	99,2	19335,8	100,0	11083,3	100,0	-9974,9	-47,4
Мед, кг	1417	-	-	1273,46	180,4	0,8	-	-	-	-	-180,4	x
Разом по тваринництву	x	x	x	x	180,4	0,8	-	-	-	-	-180,4	x
Разом по підприємству	x	x	x	x	21238,6	100,0	19335,8	100,0	11083,3	100,0	-10155,3	-47,8

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних звітності підприємства: форми № 29-с.-г. Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду

Динаміку і структуру товарної продукції ПСП «Гарант» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяг і структура товарної продукції СВК «АФ «Перше травня»

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за три роки		Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Продукція рослинництва - всього	100460,6	99,9	106593,2	100,0	81033,9	100,0	96029,2	100,0	-19426,7	-19,3
Зерно та зернобобові	74600,9	74,2	57458,2	53,9	63493,7	78,4	65184,2	67,9	-11107,2	-14,9
в т.ч. пшениця озима	3750,1	37,3	26174,7	24,6	44115,1	54,4	35930,3	37,5	-6614,0	-17,6
гречка	-	-	-	-	325,0	0,4	108,3	0,1	+325,0	х
кукурудза на зерно	25170,4	25,0	13897,4	13,0	9770,1	12,1	16279,3	16,9	-15400,3	-61,2
просо	-	-	-	-	882,1	1,1	294,0	0,3	+882,1	х
ячмінь ярий	1019,3	1,0	5466,2	5,1	5505,2	6,8	3996,9	4,2	+4485,9	+440,1
горох	10910,1	10,9	11919,9	11,2	2896,2	3,6	8575,4	8,9	-8013,9	-73,5
соняшник	21607,9	21,5	43400,2	40,7	11283,0	13,9	25430,4	26,5	-10324,9	-47,8
соя	4251,8	4,2	5734,8	5,4	6257,2	7,7	5414,6	5,6	+2005,4	+47,2
Продукція тваринництва - всього	66,3	0,1	-	-	-	-	22,1	0,0	-66,3	х
Мед	66,3	0,1	-	-	-	-	22,1	0,0	-66,3	х
Всього	100526,9	100,0	106593,2	100,0	81033,9	100,0	96051,3	100,0	-19493,0	-19,4

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства: форми № 21-заг Звіт про реалізацію продукції сільського господарства

Дані таблиці показують, що обсяги виручки від реалізації продукції зменшились в 2023 році в порівнянні з 2021 роком на 19,4%, тоді як обсяги виробництва на 47,8 %. Темпи зменшення виробництва і продажу відрізняються за рахунок реалізації залишків продукції попередніх років виробництва.

В 2023 році в структурі реалізованої продукції зменшилась питома вага виручки від реалізації кукурудзи на зерно на 12,9 п.п. і соняшнику – на 7,6 п.п., натомість виручка від реалізації пшениці зросла на 17,1 п.п.

Аналізуючи середні показники за останні три роки з впевненістю можна стверджувати, що ПСП «Гарант» спеціалізується на вирощуванні зернових культур, а більше – озимої пшениці. Майже третину доходу займає виручка від реалізації соняшнику. Результат формули рівня спеціалізації (2.1) показує, що ПСП «Гарант» характеризується багатогалузевим виробництвом, з нижчесереднім рівнем спеціалізації.

$$C_p = \frac{100}{37,5+26,5 \times 3+16,9 \times 5+8,9 \times 7+5,6 \times 9+4,2 \times 11+0,3 \times 13} = \frac{100}{37,5+79,5+84,5+62,3+50,4+46,2+3,9} = \frac{100}{364,3} \quad (2.1)$$

Загальна вартість капіталу, яким володіє підприємство, яке формує його базову платформу розвитку і рівня конкурентоспроможності представлена за різними ознаками: за формою, за походженням, за функціональним призначенням.

Таблиця 2.4 – Динаміка середньорічної вартості капіталу

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Необоротний капітал	98734,0	93089,5	78752,0	-19982,0	-20,2
Оборотний капітал	104886,0	126605,5	129129,5	+24243,5	+23,1
Виробничий капітал	127643,5	124448,0	106210,0	-21433,5	-16,8
Авансований капітал	203620,0	219695,0	207881,5	+4261,5	+2,1
Власний капітал	161387,5	181130,0	192855,0	+31467,5	+19,5
Залучений капітал	42232,5	38565,0	15026,5	-27206,0	-64,4
Робочий капітал	63100,5	88487,5	114550,0	+51449,5	+81,5

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства: форми № 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан)»

Дані таблиці показують різнонаправлену тенденцію зміни середньорічної вартості капіталу, а також суттєву різницю у її темпах.

Виробничий капітал, який представлений засобами виробництва і предметами праці зменшився на 16,8 %, що пояснюється зменшенням

необоротного капіталу (вартість обладнання, будівель, капітального будівництва і технологій) на 20,2 %.

За досліджуваний період змінюється і динаміка капіталу, інвестованого в ресурси, а саме – власний капітал збільшився на 31467,5 тис. грн. (або 19,5%), а залучений, навпаки, зменшився на 27206,0 тис. грн., або 64,4 %.

Кожна з форм капіталу відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства, впливає на його фінансовий стан і рівень конкурентоспроможності.

Динаміка і структура капіталу визначає багато аспектів не тільки операційної діяльності, а і фінансової та інвестиційної та здійснює суттєвий вплив на кінцеві результати бізнесу взагалі, які в співвідношенні з використаними ресурсами і капіталом визначаються показниками рентабельності.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників рентабельності капіталу, %

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ± п.п.
В розрахунку від валового прибутку				
Рентабельність авансованого капіталу	27,6	7,3	4,0	-23,6
Рентабельність власного капіталу	34,8	8,8	4,3	-30,5
Рентабельність залученого капіталу	133,1	41,5	55,2	-77,9
Рентабельність виробничого капіталу	44,0	12,9	7,8	-36,2
Рентабельність необоротного капіталу	56,9	17,2	10,5	-46,4
Рентабельність оборотного капіталу	53,6	12,6	6,4	-47,2
Рентабельність робочого капіталу	89,1	18,1	7,2	-81,9
В розрахунку від чистого прибутку				
Рентабельність авансованого капіталу	24,6	5,2	5,7	-18,9
Рентабельність власного капіталу	31,1	6,3	6,1	-25,0
Рентабельність залученого капіталу	118,8	29,6	78,5	-40,3
Рентабельність оборотного капіталу	47,8	9,0	9,1	-38,7
Рентабельність необоротного капіталу	50,8	12,3	15,0	-35,8
Рентабельність виробничого капіталу	39,3	9,2	11,1	-28,2
Рентабельність робочого капіталу	79,5	12,9	10,3	-69,2

Джерело: власні розрахунки автора на основі форми № 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан) та форми № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Ефективність діяльності підприємства визначається рентабельністю його капіталу, яка залежить від кінцевого фінансового результату і структури та динаміки змін капіталу за даними таблиці 2.5 видно, що рівень рентабельності суттєво знизився без виключення за всіма показниками, що приводить до

висновку про погіршення за період дослідження фінансово-економічного стану ПСП «Гарант» Сумського району Сумської області.

2.2 Ресурсні фактори управління конкурентоспроможністю підприємства

Матеріальні ресурси, такі як земля, насіння, добрива, засоби виробництва, обладнання і інші елементи, є ключовою базою конкурентних переваг суб'єкта аграрного підприємництва. Оптимальне використання цих ресурсів може забезпечити високу якість продукції, зниження витрат на виробництво, підвищення продуктивності ресурсів і праці та збільшення прибутковості взагалі.

Крім того, раціональне використання матеріальних ресурсів може сприяти збереження навколишнього середовища та сталому розвитку агропромислового сектору.

Рівень раціонального використання ресурсів перш за все дозволяє оптимізувати витрати, зменшити виробничі витрати, що в свою чергу сприяє збільшенню конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.6 – Динаміка і структура операційних витрат

Група витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту, %
Матеріальні витрати	44971	48,8	46209	50,4	16446	30,2	-28525	-63,4
Витрати на оплату праці	9630	10,4	8426	9,2	6514	12,0	-3116	-32,4
Відрахування на соціальні заходи	2135	2,3	1823	2,0	1445	2,7	-690	-32,3
Амортизація	17556	19,0	17913	19,5	15316	28,1	-2240	-12,8
Інші операційні витрати	17962	19,5	17363	18,9	14733	27,0	-3229	-18,0
Разом	92254	100,0	91734	100,0	54454	100,0	-37800	-41,0

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства: форми № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Основа виробництва зосереджується в його фінансовому забезпеченні, яке визначається по факту обсягом, динамікою і структурою операційних витрат. Відображення динамічних змін в валовому виробництві відмічається і на тенденціях у зміні операційних витрат, які в 2023 році в порівнянні з 2021 роком зменшилися майже в два рази – на 41,0 %, або на 37800 тис. грн. Найвищими темпами зменшились матеріальні витрати – на 63,4 %, тоді як амортизація і інші операційні витрати зменшилися за останні три роки відповідно на 12,8 та 18,0 %.

В структурі операційних витрат знизилась питома вага матеріальних витрат – на 18,6 п.п., тоді як частки витрат, пов'язаних з амортизаційними відрахуваннями і інших операційних витрат зросла на 9,1 та 7,5 п.п. Що пояснюється зміною змісту самої операційної діяльності, зосередженій не на виробництві, а більше на збутовій і адміністративній діяльності.

Ресурси підприємства, якими воно володіє і контролює, такі як основні і оборотні фонди (засоби і предмети праці), грошові кошти і кошти в розрахунках, незавершені інвестиції і засоби інтелектуальної власності є активами. Роль активів у досягненні конкурентних переваг полягає перш за все в їх раціональній динаміці і структурі. А тому для ефективнішого управління активами необхідно дослідити їх динаміку і структуру (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад та структура засобів підприємства (на кінець року)

Група витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	Питомаї ваги, п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи	20	0,0	17	0,0	15	0,0	-5	-25,0	0,0
Незавершене будівництво	-	-	12	0,0	-	-	-28670	х	х
Основні засоби	99746	43,8	86384	40,9	71076	34,8	+3635	-28,7	-9,0
первісна вартість	174674	х	178470	х	178309	х	+32305	+0,2	х
знос	74928	х	92086	х	107233	х	+32305	+43,1	х
Всього за розділом I	99766	43,8	86413	40,9	71091	34,8	-29675	-29,7	-9,0

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
II. Оборотні активи									
Запаси	95454	41,9	74244	35,1	43962	21,6	-51492	-53,9	-20,3
Виробничі запаси	17223	7,5	5091	2,4	2321	1,1	-14902	-86,5	-6,4
Незавершене виробництво	19749	8,7	20688	9,8	26859	13,2	+7110	+36,0	+4,5
Готова продукція	58482	25,7	48465	22,9	14782	7,2	-43700	-74,7	-18,5
Поточні біологічні активи	15	0,0	-	-	-	-	-15	x	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9655	4,2	10199	4,8	9337	4,5	-318	-3,3	+0,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	2932	1,3	1	0,0	5	0,0	-2927	-99,8	-1,3
за виданими авансами	12226	5,4	2524	1,2	1775	0,9	-10451	-85,5	-4,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	2322	1,0	2321	1,1	2266	1,1	-56	-2,4	+0,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	4878	2,2	35571	16,7	75658	37,1	+70780	в 14,5р.	+34,9
Інші оборотні активи	506	0,2	363	0,2	33	0,0	-473	-93,5	-0,2
Всього за розділом II	127988	56,2	125223	59,1	133036	65,2	+5048	+3,9	±39,3
БАЛАНС	227754	100,0	211636	100,	204127	100,0	-23627	-10,4	±30,3

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства: форми № 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан)»

В динаміці за період 2021-2023 рр. активи зменшились на 10,4 %, при чому вартість активів зменшилась за рахунок залишкової вартості основних засобів, як в абсолютному, так і відносному вираженнях. Сукупна вартість оборотних активів зросла на 3,9 %, в основному за рахунок зростання залишків грошових коштів і їх еквівалентів.

В частині виробничих запасів оборотні активи зменшились на 53,9 %, або 51,5 тис. грн.

Управління активами підприємства впливає на його конкурентоспроможність, оскільки ефективне використання ресурсів дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість продукції і послуг та прискорювати виробничі процеси.

Крім того, оптимізація активів дозволяє підприємству легше адаптуватися до змін на ринку та забезпечує фінансову стійкість в умовах конкуренції.

Фінансову стійкість підприємству забезпечує структура пасивів і співвідношення між власними і залученими джерелами. Аналіз динаміки і структури пасивів представлено в наступній таблиці.

Таблиця 2.8 – Склад та структура джерел утворення засобів підприємства

Джерела утворення засобів (пасив)	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	Питоми ваги, п.п
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	1000	0,4	1000	0,5	1000	0,5	0,0	0,0	+0,1
Капітал у дооцінках	9499	4,2	9719	4,6	9719	4,8	+220	+2,3	+0,6
Резервний капітал	224	0,1	224	0,1	224	0,1	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	164581	72,3	176013	83,2	187811	92,0	+23230	+14,1	+19,7
Усього за розділом I	175304	77,0	186956	88,4	198754	97,4	+23450	+13,4	+20,4
II. (3.) Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
Інші довгострокові зобов'язання	28	0,0	28	0,0	28	0,0	0,0	0,0	0,0
Цільове фінансування	419	0,2	419	0,2	419	0,2	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом II	447	0,2	447	0,2	447	0,2	0,0	0,0	0,0
III. (4.) Поточні зобов'язання									
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	247	0,1	223	0,1	12	0,0	-235	-95,1	-0,1
розрахунками з бюджетом	414	0,2	2362	1,1	24	0,0	-390	-94,2	-0,2
розрахунками зі страхування	37	0,0	60	0,0	16	0,0	-21	-58,0	0,0
розрахунками з оплати праці	177	0,1	219	0,1	134	0,1	-43	-24,3	0,0
за одержаними авансами	3950	1,7	2787	1,3	186	0,1	-3764	-95,3	-1,6
Інші поточні зобов'язання	47148	20,7	18582	8,8	4554	2,2	-42624	-90,3	-18,5
Усього за розділом (III)	52003	22,8	24233	11,4	4926	2,4	-47077	-90,5	-20,4
БАЛАНС	227754	100,0	211636	100,0	204127	100,0	-23627	-10,4	±20,4

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства: форми № 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан)»

Структура пасивів змінилась на $\pm 20,4$ п.п. На цю величину питомої ваги зросли складові власного капіталу, і зменшилась частка в балансі джерел поточних зобов'язань.

Серед елементів власного капіталу переважаюча роль належить нерозподіленому прибутку (в середньому 82%), вартість якого в структурі пасивів зросла на 14,1 %. А в структурі поточних зобов'язань, які є основним джерелом залученого капіталу, найвища частка припадає на кредиторську заборгованість за одержаними авансами і елементами інших поточних зобов'язань.

Ефективне управління пасивами також, як і активами підприємств впливає на його здатність конкурувати на ринку. Раціональна структура зобов'язань допомагає знизити фінансові витрати, забезпечити доступ до дешевого капіталу.

Кожному елементу фінансового капіталу відповідає вартість ресурсу, який придбаний за його рахунок і бере безпосередню участь у формуванні конкурентних переваг суб'єкта підприємництва. Одним з основних видів ресурсів є основний необоротний капітал – основні засоби, засоби праці і виробництва.

Основні засоби, як частина матеріальних активів аграрного підприємства, мають здатність впливати на його конкурентоспроможність, а тому аналіз динаміки і структури основних фондів є невід'ємною складовою забезпечення ефективності адміністративного менеджменту. Динаміка вартості, структури і якісного стану основних засобів представлено в наступній таблиці (табл. 2.9).

Станом на 01 січня 2024 року в порівнянні з вартістю основних фондів на початок 2021 року первісна вартість основних фондів зросла на 13,3 %, або 2082,6 тис. грн., при чому зросла вартість (в різній мірі) кожної структурної групи основних засобів. В абсолютному і відносному прирості виділяється група машин і обладнання. Саме група машин і обладнання займає найвищу питому вагу в загальній структурі засобів.

Сума зносу зросла з 58,8 млн. до 107,2 млн. грн., а рівень зношеності в цілому по основних фондах зріс на 22,9 п.п., при чому рівень зношеності по кожній групі відрізняється за величиною, і в динаміці має різні тенденції.

Таблиця 2.9 – Динаміка якісного стану основних засобів за групами

Групи основних засобів	2021 р.						2022 р.									2023 р.						Відхилення вартості	
	Залишок на початок року, тис. грн.	Питома вага, %	Сума зносу, тис. грн.	Зношеність, %	Надійшло за рік, тис. грн.	Вибуло за рік, тис. грн.	Залишок на початок року, тис. грн.	Питома вага, %	Сума зносу, тис.	Зношеність, %	Залишок на кінець	Сума зносу, тис.	Зношеність, %	Надійшло за рік, тис. грн.	Вибуло за рік, тис. грн.	Залишок на початок року, тис. грн.	Питома вага, %	Сума зносу, тис.	Зношеність, %	Надійшло за рік, тис. грн.	Вибуло за рік, тис. грн.	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	17502	11,2	5311	30,3	981	-	18484	10,6	6244	33,8	18483	7204	39,0	-	-	18483	10,4	8165	44,2	-	-	+982	+5,6
Машини та обладнання	127746	81,6	48213	37,7	17685	2551	142880	82,2	62405	43,7	146399	77652	53,0	4203	684	146280	82,5	90918	62,2	-	119	+18534	+14,5
Транспортні засоби	9131	5,8	4159	45,5	915	71	9975	5,7	4823	48,4	10195	5536	54,3	-	-	10194	5,7	6249	61,3	-	1	+1063	+11,6
Інструменти, прилади, інвентар	1734	1,1	803	46,3	203	26	1911	1,1	1069	55,9	1906	1278	67,1	59	64	1874	1,1	1491	79,6	18	50	+140	+8,1
Інші основні засоби і необоротні матеріальні активи	416	0,3	362	87,0	68	14	469	0,3	387	82,5	532	416	78,2	70	5	523	0,3	410	78,4	-	9	-6	-1,4
Земельні ділянки	955	x	x	x	x	x	955	x	x	x	955	x	x	x	x	955	x	x	x	x	x	-	-
Разом	157484	x	x	x	x	x	174674	x	x	x	178470	x	x	x	x	178309	x	x	x	x	x	x	x

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства: форми № 5 Примітки до річної фінансової звітності

Рівень зношеності і динаміки вартості залежить від інтенсивності руху (придбання, продажі, списання) кожного елемента засобів виробництва. Інтенсивне оновлення є основним чинником підвищення ефективності використання засобів виробництва, підвищення якості продукції і конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Динаміку відносних показників руху і якісного стану основних фондів відображена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз відносних показників стану та руху основних виробничих фондів

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ± п.п.
Коефіцієнт надходження	0,119	0,024	0,000	-0,119
Коефіцієнт вибуття	0,017	0,004	0,001	-0,016
Коефіцієнт динаміки	1,110	1,02	0,999	-0,111
Коефіцієнт заміни	7,82	5,73	0,10	-7,72
Коефіцієнт приросту	0,111	0,021	-0,001	-0,110
Коефіцієнт зносу на початок року	0,376	0,431	0,519	+0,143
Коефіцієнт зносу на кінець року	0,431	0,519	0,605	+0,174
Коефіцієнт придатності на початок року	0,624	0,569	0,481	-0,143
Коефіцієнт придатності на кінець року	0,569	0,481	0,395	-0,174

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності підприємства: форми № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан), форми № 5 Примітки до річної фінансової звітності

З таблиці видно, що найактивніше оновлення і якісне покращення структури і фізичного стану основних засобів відмічається в 2021 році – базовому році періоду дослідження, коли підприємство нарощувало виробничі потужності для перспективного розвитку підприємницької діяльності.

- коефіцієнт надходження становить в 2023 році 0,119, тоді як в 2023 – 0;
- коефіцієнт динаміки був також найвищим;
- коефіцієнт заміни і приросту в базовому періоді в десятки разів перевищують звітний період;
- коефіцієнти зношеності в 2023 році суттєво перевищують якісні показники базового, 2021 року.

Ефективність використання основних засобів може позитивно впливати на конкурентоспроможність підприємства в декількох напрямках, а саме: таблиця 2.11.

Таблиця 2.11 – Напрями впливу ефективного використання основних фондів на конкурентоспроможність підприємства

№ п/п	Напрямок дії фактору	Зміст ефекту
1	Підвищення продуктивності	Оптимізація використання машин і обладнання сприяє збільшенню обсягів виробництва при незмінних витратах, або їх зменшенню.
2	Зниження витрат	Ефективне управління динамікою заміни основних фондів дозволяє зменшенню витрат на обслуговування, ремонт, заміну обладнання, приводить до економії енерговитрат (сприяє ресурсозбереженню).
3	Підвищення якості	Використання сучасних технологій і забезпечуючих їх обладнання сприяє покращенню якості продукції, прискоренню оборотності оборотних фондів, задоволенню потреб ринку по якості.
4	Інновації	Інвестиції в розвиток нових технологій і обладнання можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку.
5	Збільшення гнучкості	Використання різних типів основних засобів може допомогти підприємству адаптуватися до зміни ринкових умов та вимог споживачів

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, ефективне управління основними засобами є важливим чинником досягнення та підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення в управлінні основними фондами визначаються через показники ефективності: фондівіддачу, фондомісткість, рентабельність, норму прибутку та інші, які відображені в наступній таблиці (табл. 2.12).

Дані таблиці 2.12 засвідчують, що при зростанні середньорічної вартості основних виробничих фондів, рівень ефективності їх використання суттєво знизився. Виробництво валової і товарної продукції в розрахунку на 100 грн. основних виробничих фондів зменшилась в 2023 році в порівнянні з 2021 роком відповідно на 51,6 та 25,0 %, а фондомісткість виробленої продукції зросла на 8,3 грн. в розрахунку на кожну гривню виробленої продукції в порівняльних цінах.

Рівень рентабельності, як синтетичний показник прибутковості підтверджує суттєве зниження ефективності використання основних засобів.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників ефективності використання основних виробничих фондів ПСП «Гарант»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	166079	176572	178389	+12310	+7,4
Вироблено товарної продукції на 100 грн. ОВФ, грн.	60,5	60,4	45,4	-15,1	-25,0
Фондовіддача, грн. на 100 грн.	12,8	11,0	6,2	-6,6	-51,6
Фондомісткість	7,8	9,1	16,1	+8,3	+106,8
Рентабельність, %	30,2	6,5	6,6	-23,6 п.п.	
Норма прибутку, %	25,7	5,5	5,7	-20,0 п.п.	

Джерело: розраховано автором на основі даних статистичної звітності: форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», форми № 21-заг. «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства»

Оборотні фонди, як вагома складова матеріальної бази підприємства, відіграють важливу роль в формуванні конкурентних позиції підприємства як на товарному, так і фінансовому ринках.

Ефективне управління оборотними фондами дозволяє зменшити ризики та забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни на ринку, що створює конкурентні переваги в аграрному бізнесі.

Управління і забезпечення раціональної структури оборотних фондів і достатнього рівня ефективності їх використання дозволяє підприємству забезпечити неперервність виробництва, вчасну доставку запасів матеріальних цінностей і послуг, а також уникнути необхідності зайвих позик або реалізації активів у кризових ситуаціях. Динаміка показників ефективності використання оборотних фондів представлено в таблиці 2.13.

Основними факторними показниками, які визначають рівень ефективності використання оборотних фондів є їх середньорічна вартість, використовувана в забезпеченні кругообороту капіталу і суми самого товарообороту. Ці фактори спричиняють протинаправлену дію, при зменшенні темпів росту обох чинників, при переважаючому темпі позитивного чинника рівень ефективності використання оборотних фондів знижується. Рентабельність оборотних фондів в

розрахунку від чистого прибутку зменшилась на 130,6 п.п., а від валового – на 164,1 п.п.

Таблиця 2.13 – Динаміка і ефективність використання оборотних фондів

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	28930	31383	27480	-1450	-5,0
Сума товарообігу, тис. грн.	104261	108791	84714	-19547	-18,7
Коефіцієнт оборотності оборотних фондів, рази	3,60	3,47	3,08	-0,52	-14,4
Тривалість 1 обороту, днів	101,4	105,2	118,5	+17,1	+16,9
Коефіцієнт закріплення оборотних фондів	0,28	0,29	0,32	+0,04	+14,3
Норма прибутку, %	25,7	5,5	5,7	-20,0 п.п.	
Рентабельність оборотних фондів, % (від валового прибутку)	194,3	51,0	30,2	-164,1 п.п.	
Рентабельність оборотних фондів, % (від чистого прибутку)	173,5	36,4	42,9	-130,6 п.п.	
Сума одноденного обороту, тис. грн.	285,6	298,1	232,1	-53,5	-18,7
Зміна (±) тривалості 1 обороту, днів	х	+3,8	+13,3	+17,1	х
Вивільнено (-), додатково залучено (+) фондів в 1 оборот, тис. грн.	х	+1132,8	+3086,9	+3968,9	х

Джерело: розраховано автором на основі форм: № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) та № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

За звітний період знизилась сума одноденного обороту на 18,7 % і сповільнилась швидкість обороту, що привело до додаткового залучення в оборот ресурсів на 3086,9 тис. грн. більше в 2023 році в порівнянні з 2022 роком та 3968,9 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком.

2.3 Людський потенціал як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства

Високий динамізм розвитку сучасної економічної системи в агропромисловому комплексі та криза соціально-політичного середовища визначення ролі людини та її потенціалу є вектором в ефективному використанні його як базового ресурсу розвитку. Ситуація загострюється в умовах воєнно-

політичного конфлікту, особливо на територіях активних бойових дій, де розташовані землі ПСП «Гарант».

Конкурентоспроможність людського потенціалу є комплексною категорією, яка включає базис окремих конкурентних переваг, які формуються на всіх етапах людського розвитку, визначаються рівнем розвитку ринку праці та громадського суспільства.

Конкурентоспроможність виробничого підприємства, в зв'язку з його активною участю в реалізації політики регіонального ринку праці має соціальний аспект.

Людський фактор є важливим аспектом у виробництві і аграрному бізнесі взагалі. Це люди, які працюють на підприємстві. Від їх навичок, досвіду, мотивації, ставлення до роботи і трудової активності залежить обсяг і якість виробленої продукції і забезпечуються конкурентні переваги на товарному і фінансовому ринках.

Чисельність працівників на підприємстві на конкретний момент часу (на кінець року) залежить від планового обсягу виробничої програми і від того за яким режимом (повний робочий день, тиждень чи нормативно-визначений річний фонд робочого часу) організовано на підприємстві працю.

Рівень використання трудових ресурсів характеризується показниками інтенсивності і ефективності.

Основні серед показників інтенсивності – це ті, які характеризують рівень трудової зайнятості персоналу. Зайнятість працівників в суспільному виробництві це соціально-економічне явище. Ми розглянемо рівень зайнятості за інтенсивністю використання робочого часу.

За період дослідження, про що свідчать дані наступної таблиці (табл. 2.14), середньооблікова чисельність працівників ПСП «Гарант» в еквіваленті повної зайнятості зменшилась на чверть, з 70 до 51 особи. В галузі тваринництва в 2021 році була зайнята одна людина, інші працівники відповідно до галузевої зайнятості виконують виробничу програму рослинництва. При зменшенні чисельності персоналу рівень трудової зайнятості в розрахунку на чисельність

персоналу і на календарний період залишився майже не змінним, навіть збільшився на 4 %.

Таблиця 2.14 – Динаміка чисельності і трудової зайнятості працівників ПСП «Гарант»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Середньооблікова кількість штатних працівників – всього, осіб, в т.ч. галузі:	70	66	51	-19	-27,1
- рослинництва	69	66	51	-18	-26,5
- тваринництва	1	-	-	-1	х
Витрати на оплату праці – всього, тис. грн., в т.ч. галузі:	9630,1	8426,0	6514,4	-3115,7	-32,4
- рослинництва	9518,2	8426,0	6514,4	-3003,8	-31,6
- тваринництва	111,9	-	-	-111,9	х
Кількість відпрацьованих годин – всього, люд.-год.:	128314	110630	89386	-38928	-30,3
в т.ч. галузі рослинництва	127354	110630	89386	-37968	-29,8
Відпрацьовано одним працівником за рік:					
- людино-годин	1833	1676	1753	+80	+4,4
- людино-днів	229	209	219	+10	+4,4
Нормативна тривалість робочого часу, днів	250	249	260	+10	+4,0
Коефіцієнт використання нормативного робочого часу	0,92	0,84	0,84	-0,08	+8,7

Джерело: розраховано автором на основі форми: № 1-підприємництво Структурне обстеження підприємства та № 1-ПВ Звіт з праці

Коефіцієнт використання нормативно встановленого річного фонду робочого часу в 2023 році складав 0,84 тоді як в 2021 році наближався до 1, і за досліджуваний період зменшився на 8,7 %.

Основними показниками ефективності використання персоналу є виробництво продукції, рівень яких визначається через виробіток і трудомісткість. Виробіток визначаємо з розрахунку питомої величини валової і товарної продукції.

Аналіз показників продуктивності праці (табл. 2.15) показав, що найвищий рівень виробництва валової продукції в розрахунку на одного середньорічного працівника і відпрацьовану людино-годину був досягнутий відповідно в 2021 і

2022 роках. Показники продуктивності, визначені від виробництва валової продукції мають тенденцію за період дослідження до зниження.

Таблиця 2.15 – Динаміка прямих показників продуктивності (виробітку на одного середньорічного працівника)

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Вироблено валової продукції всього, тис. грн.	21238,6	19335,8	11083,3	-10155,3	-47,8
Вироблено валової продукції в порівняльних цінах 2010 року на 1 середньорічного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, тис. грн., в т. ч.:	303,4	293,0	217,3	-86,1	-28,3
- на 1 середньорічного працівника галузі рослинництва, тис. грн.	305,2	293,0	217,3	-87,9	-28,8
- на 1 середньорічного працівника галузі тваринництва, тис. грн.	180,4	-	-	-180,4	х
Реалізовано продукції всього, тис. грн.	100526,9	106593,2	81033,9	-19493,0	-19,4
Вироблено товарної продукції на 1 середньорічного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, тис. грн., в т. ч.:	1436,1	1615,0	1588,9	+152,8	+10,6
- на 1 середньорічного працівника галузі рослинництва, тис. грн.	1456,0	1615,0	1588,9	+132,9	+9,1
- на 1 середньорічного працівника галузі тваринництва, тис. грн.	66,3	-	-	-66,3	х
Вироблено на 1 людину-годину:					
- валової продукції, грн.	165,5	174,8	124,0	-41,5	-25,1
- товарної продукції, грн.	783,4	963,5	906,6	+123,2	+15,7
Припадає в розрахунку на 1000 грн. продукції трудових витрат, людину-годин на 1 тис.:					
- валової продукції	6,04	5,72	8,06	+2,02	+33,5
- товарної продукції	1,28	1,04	1,10	-0,17	-13,8

Джерело: розраховано автором на основі форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» та форми № 50-сг Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств

Темпи зменшення товарної продукції нижчі темпів зменшення валового виробництва, що обумовлюють зворотні тенденції показника товарної продукції в розрахунку як на 1 середньорічного працівника, так і відпрацьований людину день. Найвищий показник виділяється в 2022 році, а відхилення 2023 року від

2021 року складає відповідно 9,1 та 15,7 %.

Обернені показники продуктивності праці мають і зворотні тенденції до результатів попереднього аналізу.

Трудомісткість виробництва валової продукції зросла на 33,5 %, а товарної знизилась на 13,8 %.

Розглядаючи заробітну плату не як частину сумарних операційних витрат, а як ціну робочої сили, яка прямо залежить від трудового внеску кожного працівника необхідно розглянути взаємозалежність між темпами росту заробітної плати і продуктивності праці.

Таблиця 2.16 – Порівняння темпів росту продуктивності праці і його оплати

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Середня оплата праці одного працівника в розрахунку:					
- за рік, тис. грн.	137,6	127,7	127,7	-9,9	-7,2
- за місяць, грн.	11466,7	10638,9	10644,4	-822,3	-7,2
- людино-день, грн.	600,9	610,8	583,3	-17,6	-2,9
- людино-годину, грн.	75,1	76,4	72,9	-2,2	-2,9
Зарплатомісткість продукції:					
- валової, грн. 100 грн.	45,3	43,6	58,8	+13,5	+29,8
- товарної, грн. 100 грн.	9,6	7,9	8,0	-1,6	-16,6
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	303,4	293,0	217,3	-86,1	-28,3
Темпи росту, %	x	96,6	74,2	x	71,6
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	137,6	127,7	127,7	-9,9	-7,2
Темпи росту, %	x	92,8	100,0	x	92,8
Переважання темпів росту продуктивності праці над темпами зміни заробітної плати	x	-3,8	-25,8	x	-21,2

Джерело: розраховано автором на основі проведених попередніх досліджень

Ринково-виробничі чинники формування системи оплати праці передбачають відображення взаємозв'язку між виробничим процесом і ринковим середовищем. Зарплатомісткість продукції відображає в певній мірі ці залежності і ефективність адміністративного управління.

Для визначення тенденції зміни рівня зарплатомісткості в сумарній

величині валової продукції і сумі товарообігу необхідно застосовувати інтегральні коефіцієнти, оскільки тенденції зарплатомісткості валової і товарної продукції мають протилежні тенденції.

В якості інтегрального показника можна запропонувати показник, який буде розрахований як корінь квадратний із добутку відповідних індексів.

Оскільки заробітна плата диференціюється залежно від трудової участі кожного працівника і всього трудового колективу темпи росту продуктивності праці мають перевищувати темпи росту заробітної плати в цьому заключається зміст закону економічного росту. Ця умова забезпечується лише в 2022 році, тоді як темпи росту заробітної плати в 2023 році перевищують темпи росту продуктивності праці як в 2021, так і 2022 роках.

Врахування людського фактора може надати підприємству значні конкурентні переваги.

Таблиця 2.17 – Роль людського фактору в забезпеченні конкурентних переваг підприємства

Короткий зміст фактору	Напрямок впливу
Знання та досвід	Працівники, які мають глибокі знання та досвід у сфері своєї діяльності можуть запропонувати інноваційні рішення та ефективні методи і результати роботи.
Мотивація та продуктивність	Мотивовані працівники працюють ефективніше, що впливає на підвищення продуктивності праці і забезпечення відповідної якості продукції.
Творчість і інновації	Людський фактор сприяє генеруванню нових ідей та інновацій у виробничих процесах та диверсифікації виробничої програми.
Взаємодія та команда	Злагоджена співпраця між працівниками може призвести до більш ефективного обміну досвідом та знаннями, що сприяє поширенню кращих рішень та підвищенню якості роботи.
Гнучкість та адаптивність	Люди швидше ніж машини адаптуються до змін у бізнес-середовищі та впроваджують нові підходи для впровадження резервів забезпечення конкурентних переваг.
Репутація та довіра	Високий рівень професіоналізму та якості менеджменту забезпечують високий рівень іміджу підприємства, доступність до якісних консалтингових послуг і сприяє позитивному гудвілу активів.

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, ефективне використання трудових ресурсів є ключовим фактором для забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства.

Основними резервами ефективності використання трудових ресурсів ПСП «Гарант» вважаємо наступні напрями розвитку:

1. Оптимізація структури персоналу за галузями, напрямками виробництв і якісними параметрами.
2. Делегування робочих завдань відповідно до кваліфікації і функційної спроможності працівників.
3. Активізація інвестування ресурсів в навчання працівників новим технологіям та методам роботи.
4. Автоматизація технологічних процесів, використання інтенсивних технологій та досягнень НТП в аграрному виробництві, що є первинним фактором продуктивності праці.
5. Застосування прогресивних систем і методів організації і мотивації праці, впровадження автоматичних систем вимірювання та моніторингу продуктивності праці, запровадження з метою підвищення зацікавленості в результатах роботи ефективних систем стимулювання працівників.
6. З метою забезпечення безперервності виробничих процесів та оптимізації використання людських ресурсів удосконалити планування робочого часу та його розподілу.
7. Забезпечення комфортних та безпечних умов в праці, створення умов, сприятливих до підвищення продуктивності праці і зменшення ризиків травматизму.
8. Підвищення якості і системності функціонування при прийнятті і контролю за управлінськими рішеннями, встановлення чітких і досяжних цілей для кожного працівника і бригади (ланки) в цілому, сприяючи досягненню конкретних результатів.

Раціональні підходи в розробці і конкретизації заходів, направлених на розвиток кожного запропонованого напрямку допоможе досліджуваному аграрному підприємству не лише підвищити інтенсивність і продуктивність праці, а і конкурентоспроможність його на товарному і фінансовому ринках.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІНСЬКІ ЗАХОДИ ЩОДО МОБІЛІЗАЦІЇ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПСП «ГАРАНТ»

3.1 Виробничо-комерційні аспекти підвищення конкурентоспроможності ПСП «Гарант»

Адміністративне управління підвищенням конкурентоспроможності аграрного підприємства має різнонаправлені аспекти, серед яких важливе місце займають виробничо-комерційні.

Підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства може бути досягнуто шляхом впровадження ефективних виробничо-комерційних стратегій. Це може включати в себе вдосконалення технологічних процесів, оптимізацію використання ресурсів, розвиток маркетингових стратегій для збуту продукції, участь у програмах сертифікації якості та створення партнерств з іншими галузями. Також важливим аспектом є врахування ринкових тенденцій на сільськогосподарську продукцію і потреб споживачів. Для визначення пріоритетів необхідно провести аналіз динаміки виробничо-комерційних показників ефективності виробництва і збуту кожного виду продукції. Основними видами виробництва ПСП «Гарант», як відмічалося вище, є вирощування з товарними цілями пшениці, кукурудзи на зерно, гороху, сої і соняшнику.

Пшениця є традиційною культурою, яка вирощується в Сумській області. Ринок пшениці має свої особливості, які варто враховувати при аналізі і які включають вплив погодних умов на врожайність, геополітичні фактори, такі як торгові обмеження та експортні політики країн-виробників, попит на пшеницю для харчових потреб та для кормовиробництв. Пшениця – це культура, врожайність якої залежить від змін в технологіях вирощування та обробки.

Таблиця 3.1 – Динаміка показників ефективності виробництва і реалізації пшениці озимої

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 223 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Урожайність, ц/га	44,0	55,3	57,5	+13,5	+30,7
Виробнича собівартість 1ц: - вироблено продукції, грн.	438,5	493,9	341,6	-96,9	-22,1
- реалізованої продукції, грн.	348,3	477,1	452,7	+104,4	+30,0
Ціна реалізації 1 ц., грн.	687,4	540,2	469,8	-217,6	-31,7
Прибуток на 1 ц. реалізованої продукції, грн.	339,1	63,1	17,0	-322,1	-95,0
Припадає на 1 га: - виробничих витрат, грн.	19309,2	27321,1	19633,8	+324,6	+1,7
- виручки, грн.	26959,8	20956,5	33727,1	+6767,3	+25,1
- прибутку, грн.	13301,4	2445,6	1223,2	-12078,2	-90,8
Рівень рентабельності виробництва, %	97,4	13,2	3,8	-93,6 п.п.	
Рівень рентабельності продаж, %	49,3	11,7	3,6	-45,7 п.п.	
Рівень товарності, %	89,1	70,1	124,9	+35,8 п.п.	

Джерело: розраховано автором на основі даних статистичної звітності: форми № 50-сг Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств, форми № 21-заг. «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства» та форми 29-с.-г. Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду

Аналізуючи показники ефективності виробництва і реалізації пшениці за величиною і в динаміці показують, що рівень ефективності виробництва за 2021-2023 рр. підвищується. Урожайність зросла на 13,5 ц/га, або на 30,7 %, що при майже сталих виробничих витратах на 1 га виробнича собівартість кожного центнера залишилась на 96,9 ц/га, або 22 %. В зв'язку з тим, що середньореалізаційна ціна в 2023 році в порівнянні з 2021 роком зменшилась на 217,6 грн., або 31,7 %, всі вартісні показники ефективності зменшились: сума прибутку на 1 ц зменшилась на 95,0 %, рівень рентабельності виробництва і продажу знизилась відповідно на 93,6 та 45,7 п.п.

За рахунок реалізації залишків готової товарної продукції загальна сума виручки і в розрахунку на 1 га зросла відповідно на 17,6 і 25,1 %.

Серед зернових культур провідне місце до 2023 року займала площа вирощування кукурудзи на зерно (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Динаміка показників ефективності виробництва і реалізації кукурудзи

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Урожайність, ц/га	58,5	91,4	-	-	-
Виробнича собівартість 1ц: - вироблено продукції, грн.	419,0	339,0	-	-	-
- реалізованої продукції, грн.	275,1	420,9	346,6	+71,5	+26,0
Ціна реалізації 1 ц., грн.	638,3	360,1	413,4	-224,9	-35,2
Прибуток (+), збиток (-) на 1 ц. реалізованої продукції, грн.	+363,2	-60,8	+66,8	-296,4	-81,6
Припадає на 1 га: - виробничих витрат, грн.	24520,4	30982,1	-	-	-
- виручки, грн.	30770,7	71268,7	-	-	-
- прибутку (+), збитку (-), грн.	17510,6	-12025,6	-	-	-
Рівень рентабельності виробництва, %	132,1	-14,4	-	-	
Рівень рентабельності продажу, %	56,9	-16,9	16,2	-40,7 п.п.	
Рівень товарності, %	82,4	216,6	-	-	

Джерело: розраховано автором на основі даних статистичної звітності: форми № 50-сг Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств, форми № 21-заг. «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства» та форми 29-с.-г. Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду

За даними таблиці 3.2 і результатами попереднього аналізу можна зробити висновок, що зовнішні чинники обумовили суттєве зменшення площ посівів ярих зернових культур, що в першу чергу відобразилось на скороченні з 818 до 195 га, а в подальшому і повному виведенні з сівозмін кукурудзи.

Реалізація зерна кукурудзи в 2022 році склала обсяги попереднього року, а рівень товарності – 216,6 %, в 2023 році реалізовано 2363,3 т залишків урожаю 2021 і попереднього років. Навіть при урожайності 58,5 ц/га в 2021 році показники ефективності виробництва і реалізації кукурудзи були найвищими. Виручка від реалізації продукції в розрахунку на 1 ц значно перевищує витрати на виробництво. Ціна реалізації кукурудзи має тенденцію до зменшення, що і обумовило зниження показників ефективності.

ПСП «Гарант» впродовж всього періоду дослідження, і на відміну від багатьох підприємств аграрного сектору значні площі виділяв під посіви бобових

– гороху.

Гороховий бізнес передбачає вирощування, переробку або торгівлю горохом. Цей бізнес може бути вигідним, оскільки горох широко використовується в харчовій промисловості та здоровому харчуванні. Для ідентифікації перед конкурентами часто товаровиробники займаються вирощуванням органічного або спеціалізованих сортів гороху.

Таблиця 3.3 – Динаміка показників ефективності виробництва і реалізації гороху

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Урожайність, ц/га	34,0	37,6	31,5	-2,5	-7,4
Виробнича собівартість 1ц:					
- вироблено продукції, грн.	573,9	581,8	996,3	+422,4	+73,6
- реалізованої продукції, грн.	576,1	581,6	793,5	+217,4	+37,7
Ціна реалізації 1 ц., грн.	884,3	570,3	582,0	-302,3	-34,2
Прибуток (+), збиток (-) на 1 ц. реалізованої продукції, грн.	308,2	-11,3	-211,5	-519,7	х
Припадає на 1 га:					
- виробничих витрат, грн.	19522,2	21870,7	31372,4	+11850,2	+60,7
- виручки, грн.	25080,5	20067,2	21804,7	-2275,8	-9,1
- прибутку (+), збитку (-), грн.	8741,1	-398,3	-8287,4	-17028,5	х
Рівень рентабельності виробництва, %	53,5	-1,9	-26,7	-80,2 п.п.	
Рівень рентабельності продажу, %	34,9	-2,0	-36,3	-71,2 п.п.	
Рівень товарності, %	83,3	93,6	124,4	+41,1 п.п.	

Джерело: розраховано автором на основі даних статистичної звітності: форми № 50-сг Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств, форми № 21-заг. «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства» та форми 29-с.-г. Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду

Урожайність гороху має за досліджуваний період тенденцію до зниження. Витрати виробництва в розрахунку на гектар посівної площі зросли на 60,7 % в порівнянні з 2021 роком, що і обумовило на тлі зменшення середньореалізаційних цін значне зниження рівня ефективності виробництва і реалізації готової продукції.

З високорентабельної культури в 2021 році вирощування гороху стало збитковим, рівень збитковості склав в 2023 році 26,7 % виробництва і 36,3 % -

реалізації.

Динаміка рівня товарності гороху має такі ж закономірності, як і в попередніх зернових видах продукції. Рівень товарності, незважаючи на найнижчий в 2023 році рівень цін зріс на 41,1 п.п. і склав 124,4 %.

Наразі спостерігається зростання інтересу на аграрному ринку до продукції технічних культур. На аграрному ринку спостерігається зростання популярності вирощування сої та соняшнику через їх високу врожайність і потенційно вигідні ринкові перспективи. Саме при вирощуванні цих культур активізується удосконалення системи землеробства, проявляються тенденції до використання сучасних технологій у виробництві, таких як сільськогосподарські дрони, сільськогосподарські роботи та системи моніторингу, що допомагає збільшити продуктивність та ефективність вирощування цих культур.

ПСП «Гарант» займається вирощуванням двох видів технічних культур: сої і соняшнику.

Соняшник для ПСП «Гарант» є високорентабельною культурою. При сприятливій кон'юктурі ринку рівень рентабельності виробництва (в 2021 р.) склав 240,4 % (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Динаміка показників ефективності виробництва і реалізації соняшнику

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 223 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Урожайність, ц/га	28,3	23,2	26,3	-2,0	-7,1
Виробнича собівартість 1ц:					
- вироблено продукції, грн.	776,1	1005,5	826,4	+50,3	+6,5
- реалізованої продукції, грн.	663,3	866,8	915,5	+252,2	+38,0
Ціна реалізації 1 ц., грн.	2257,9	1183,3	1197,8	-1060,1	-47,0
Прибуток (+), збиток (-) на 1 ц. реалізованої продукції, грн.	1594,6	316,5	282,3	-1312,3	-82,3
Припадає на 1 га:					
- виробничих витрат, грн.	21941,3	23282,9	21758,3	-183,0	-0,8
- виручки, грн.	27526,0	52415,7	62683,0	+35157,0	+127,7
- прибутку (+), збитку (-), грн.	19440,0	14019,0	11776,1	-7663,9	-39,4

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
Рівень рентабельності виробництва, %	240,4	36,5	30,8	-209,6 п.п.	
Рівень рентабельності продажу, %	70,6	26,7	23,6	-47,0 п.п.	
Рівень товарності, %	43,1	191,3	198,8	+155,7 п.п.	

Джерело: розраховано автором на основі даних статистичної звітності: форми № 50-сг Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств, форми № 21-заг. «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства» та форми 29-с.-г. Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду

Дані таблиці свідчать, що за досліджуваний період урожайність соняшнику в господарстві знизилась, що вплинуло на підвищення виробничої собівартості. Ціни на продукцію зменшились, що послужило причиною зменшення питомої величини прибутку в розрахунку на кожен центнер реалізованої продукції.

Рівень товарності соняшнику, як і інших видів продукції в 2023 році більше як в 4 рази перевищує рівень 2021 року (при в два рази перевищуючою ціною реалізації) і складає в 2023 році 198,8 %. Високий рівень товарності обумовив збільшення в 2 рази суми виручки в розрахунку на 1 га. З цієї ж причини соняшник в 2023 році залишився рентабельним видом продукції, єдиним в порівнянні з іншими в ПСП «Гарант». Однак під впливом сукупної дії факторів внутрішнього і зовнішнього впливу рівень рентабельності виробництва знизився на 209,6 п.п., а рентабельності продажу на 47,0 п.п.

Соя в ПСП «Гарант» є культурою, урожайність якої за період дослідження зросла на 52,4 %, що стало причиною зменшення (при незначному підвищенні виробничих витрат в розрахунку на 1 га) виробничої і повної собівартості кожного центнера (табл. 3.5).

З таблиці 3.5 видно, що ціна реалізації, яка є вирішальним чинником в товарному виробництві рівня рентабельності, має тенденцію до зниження. Проте щороку вони є вищою за сукупні витрати виробництва і реалізації продукції, а тому забезпечується за таких умов прибутковість галузі. Рівень рентабельності виробництва і реалізації є найвищим серед інших культур в 2023 році, але має тенденцію до зниження.

Таблиця 3.5 – Динаміка показників ефективності виробництва і реалізації сої

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 223 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, одиниць	Відносне, %
Урожайність, ц/га	19,1	21,4	29,1	+10,0	+52,4
Виробнича собівартість 1ц:					
- вироблено продукції, грн.	946,2	1050,1	664,4	-281,8	-29,8
- реалізованої продукції, грн.	931,8	1042,5	699,0	-232,8	-25,0
Ціна реалізації 1 ц., грн.	1706,9	1219,1	1107,8	-599,1	-35,1
Прибуток (+), збиток (-) на 1 ц. реалізованої продукції, грн.	775,1	176,6	408,8	-366,3	-47,3
Припадає на 1 га:					
- виробничих витрат, грн.	18026,9	22419,7	19341,3	+1314,4	+7,3
- виручки, грн.	27255,1	25152,6	30378,2	+3123,1	+11,5
- прибутку (+), збитку (-), грн.	12376,9	3644,3	11209,7	-1167,2	-9,4
Рівень рентабельності виробництва, %	83,2	16,9	58,5	-24,7 п.п.	
Рівень рентабельності продажу, %	45,4	14,5	36,9	-8,5 п.п.	
Рівень товарності, %	83,8	96,6	94,2	+10,4 п.п.	

Джерело: розраховано автором на основі даних статистичної звітності: форми № 50-сг Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств, форми № 21-заг. «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства» та форми 29-с-г. Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду

В сільському господарстві існує пряма залежність між рівнем інтенсивності виробництва (тобто використання ресурсів на одиницю площі) і ефективністю. Високий рівень інтенсивності, який включає в себе використання сучасних технологій, добрив, гербіцидів і інших матеріально-технічних ресурсів, сприяє підвищенню врожайності та забезпечує високу продуктивність. Однак, ефективність розвитку кожної підгалузі з іншого боку також залежить від раціонального використання ресурсів, збалансованого підходу до агросистеми та збереження природних ресурсів. Це має забезпечуватися переважаючими темпами приросту врожайності над темпами зростання сукупної вартості виробничих ресурсів, вкладених в кожен гектар посівної площі. За таких умов адміністративні управлінські рішення вважаються економічно виправданими.

Порівняння тенденції в співвідношенні показників інтенсивності і продуктивності вирощуваних культур в ПСП «Гарант» проведемо в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Визначення виправданості витрат на 1 га продуктивністю культури

	Витрати на 1 га, грн.														
	2021 р.	2022 р.	Темп зміни, %	2023 р.	Темп зміни, %	2021 р.	2022 р.	Темп зміни, %	2023 р.	Темп зміни, %	2021 р.	2022 р.	Темп зміни, %	2023 р.	Темп зміни, %
Пшениця	19309	27321	141,5	19634	71,9	44,0	55,3	125,7	57,5	104,0	438	494	112,8	342	69,2
Кукурудза	24520	30982	126,4	-	-	58,5	91,4	156,2	-	-	419	339	80,9	-	-
Горох	19522	21871	112,0	31372	143,4	34,0	37,6	110,6	31,5	83,8	574	582	101,4	996	171,1
Соняшник	21941	23283	106,1	21758	93,5	28,3	23,2	82,0	26,3	113,4	776	1005	129,5	826	82,2
Соя	18027	22420	124,4	19341	86,3	19,1	21,4	112,0	29,1	136,0	946	1050	111,0	664	63,2

Джерело: розраховано автором на основі даних таблиць 3.1-3.5

Порівняння показників, наведених в таблиці 3.6 за видами виробництв в динаміці показує, що витрати на виробництво продукції в 2022 році в порівнянні з 2021 роком в розрахунку на 1 га зросли по всім видам культур. В найвищій мірі при вирощуванні зернових і сої, за цими видами продукції зросла і врожайність. Проте виправданість зростання витрат відмічаємо лише при застосуванні технології вирощування кукурудзи.

Темпи приросту врожайності перевищують темпи інтенсифікаційних витрат, за іншими виробництвами – частково виправданими. Невиправданість зростання витрат відмічаємо лише при вирощуванні соняшнику.

В звітному 2023 році ситуація в порівнянні з попереднім періодом змінилася Економічно вигідна ситуація склалася при вирощуванні соняшнику: витрати на 1 га зменшилися на 6,5 %, урожайність зросла на 13,4 %, виробнича собівартість зменшилася на 17,8 %, і ще ефективнішою була віддача від землі при вирощуванні сої, ці витрати зменшились на 13,7 %, урожайність зросла на 36,0%, а собівартість знизилась на 36,8 %.

При вирощуванні пшениці зменшення витрат на 28,1 % урожайність залишилась майже незмінною. А при вирощуванні гороху збільшились витрати на 1 га на 43,4 %, що не лише не вплинуло на збільшення врожайності, а навіть показник врожайності зменшився на 16,2 %.

Таким чином, можна говорити про фактичну відсутність залежності рівня витрат на зміну продуктивності землі і ефективності виробництва сільськогосподарської продукції.

Невідповідність виробничих затрат на гектар площі з урожайністю може бути спричинене різними факторами, як господарського характеру, так і як неправильне планування витрат, низька якість насіннєвого матеріалу, невідповідність продуктивності обладнання з вимогами технології вирощування, недостатній контроль над своєчасністю заходів боротьби з шкідниками, бур'янами та хворобами посівів, а неефективне управління сільськогосподарськими процесами. Крім того, існують і незалежні від господарюючого суб'єкта причини невідповідності затрат з продуктивністю.

Серед яких несприятливі погодні умови та (ще гірше) природні катаклізми, несприятлива кон'юнктура, коливання цін на ринку, низька якість працівників, або недостатня доступність робочої сили.

Крім того, можуть бути і політичні фактори: несприятливі для товаровиробників зміни у законодавстві щодо субсидій або податків, торгівельні обмеження, політичні конфлікти, а сьогодні – військовий стан, особливо це стосується прикордонних територій з країною-агресором.

Провівши дослідження рівня ефективності виробництва продукції ПСП «Гарант» можна узагальнити наступні висновки:

1. Витрати на гектар посівної площі в динаміці по роках і по видах продукції не мають чітких тенденцій і різні за напрямом змін.

2. Відсутня залежність між динамікою рівня виробничих витрат на 1 га і динамікою рівня врожайності як по роках, так і по видах.

3. Виручка від реалізації продукції в розрахунку на гектара посівної площі має чітку тенденцію до зростання через високий рівень товарності.

4. Рівень товарності в 2022-2023 роках значно перевищує 100 %, що говорить про динамічну активізацію збуту всіх видів продукції.

5. Середньореалізаційні ціни на всі види продукції в динаміці суттєво зменшилися.

6. Через погіршення фінансового результату на кожен центнер реалізованої продукції рівень ефективності (рентабельності) має чітко виражену динаміку до зменшення.

Щоб зменшити вплив невідповідності виробничих затрат на урожайність важливо вдосконалювати управління сільськогосподарськими процесами, використовувати новітні технології, а також ретельно аналізувати ринкові умови і політичні ризики.

Диверсифікація культур, застосування екологічно чистих методів вирощування та постійне вдосконалення навичок управління можуть допомогти зменшити ризики, підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність аграрного бізнесу.

3.2 Удосконалення адміністрування прибутковістю підприємства, як основного фактора його конкурентоспроможності

Основним показником, який відображає досягнення мети господарської діяльності, фінансові результати, можливості розширеного відтворення виробництва, спроможність досягнення конкурентних переваг є прибуток.

Адміністративне управління прибутком є важливим для досягнення стійкого зростання та забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємства.

Адміністративне управління прибутком включає в себе кілька ключових аспектів, таких як бюджетування, контроль витрат, прогнозування, ризик-менеджмент, управління ціновою політикою, оцінка фінансової ефективності (рентабельності) і інше.

Ключовим моментом в аналізі прибутку підприємства є дослідження динаміки і структурування фінансового результату за видами економічної діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової.

Таблиця 3.7 – Динаміка фінансових результатів по етапах визначення

Види прибутку	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	104261	108791	84714	-19547	-18,7
Собівартість реалізованої продукції	48064	92786	76424	+28360	+59,0
Валовий прибуток	56197	16005	8290	-47907	-85,2
Адміністративні витрати	4679	3997	3971	-708	-15,1
Інші операційні доходи	1407	69	39	-1368	-97,2
Інші операційні витрати	3233	966	598	-2635	-81,5
Фінансові результати від операційної діяльності	49692	11111	3760	-45932	-92,4
Фінансові доходи	492	327	8051	+7559	в 15,4 р.
Інші витрати	1	6	13	+12	в 12,0 р.
Фінансовий результат до оподаткування	50183	11432	11798	-38385	-76,5
Чистий фінансовий результат: -прибуток	50183	11432	11798	-38385	-76,5

Джерело: власні розрахунки автора на основі форми № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За даними таблиці 3.7 видно, що всі показники, які впливають і забезпечують фінансовий результат негативно змінилися в 2023 році в порівнянні з 2021 роком. На фоні зростання на 59% виробничої собівартості реалізованої продукції і зменшення на 18,7 % чистого доходу від реалізації продукції сума валового прибутку за досліджуваний період зменшилась на 85,2 %, або 47907 тис. грн. При чому цей показник має чітко виражену негативну тенденцію.

Зменшення валового прибутку є основним чинником зменшення чистого фінансового результату, який зменшився на 76,5 %. Поряд з загальними тенденціями зменшення факторних показників, ПСП «Гарант» Сумського району є прибутковим підприємством. Фінансовий результат є позитивним і після суттєвого погіршення соціально-економічних умов функціонування підприємства, територіального розміщення в прикордонному регіоні з країною-агресором.

Як було відмічено в попередніх дослідженнях підприємницька діяльність ПСП «Гарант» зводиться до вирощування сільськогосподарських культур, виробництва і реалізації 5 основних видів продукції: зернових і зернобобових (кукурудзи, пшениці і гороху) і технічних (сої і соняшнику). В 2023 році значно скоротились площі сільськогосподарських культур, оскільки частина ріллі залишилась не використаною в господарському обороті, кукурудза не висівалась взагалі. Реалізація продукції відбувалась як виробленої в поточному році продукції, так і продукції попередніх років, що обумовило понад 100 % рівень товарності.

Таблиця 3.8 – Баланс продукції ПСП «Гарант»

Вид продукції	Залишок на початок року, ц	Надійшло, ц	Вибуло			Рівень товарності, %	
			Всього	в т.ч.		без врахування залишків	з врахування залишків
				Продано	Посів		
1	2	3	4	5	6	7	8
2021 р.							
Пшениця	40606	61353	59850	56030	3820	91,3	55,0
Ячмінь	939	11038	2426	1675	751	15,2	8,3
Кукурудза	30617	48039	39814	39643	171	82,5	50,4
Горох	1911	14946	14313	12402	1911	83,0	73,6
Соя	413	2992	2491	2242	249	74,9	65,8
Соняшник	9572	22232	9612	9572	40	43,0	30,1

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8
2022 р.							
Пшениця	42109	69127	51637	48572	2795	70,3	43,7
Кукурудза	38842	17919	38773	38675	98	215,8	68,1
Ячмінь	9551	11886	9416	8742	674	73,5	40,8
Горох	2544	22329	22718	20901	1817	93,6	84,0
Соя	665	4888	5048	4704	344	96,2	84,7
Соняшник	22192	19210	36721	36684	37	190,9	88,6
2023 р.							
Пшениця	40606	61353	59850	56030	3820	91,3	55,2
Кукурудза	30617	48039	39814	39643	171	82,5	50,4
Ячмінь	939	11038	2426	1675	751	15,2	14,0
Горох	1911	14946	14313	12402	1911	83,0	73,6
Соя	413	2992	2491	2242	249	74,9	65,8
Соняшник	8572	22232	9612	9572	40	43,1	30,1

Джерело: розраховано автором на основі форми № 50-сг Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств

З таблиці 3.8 видно, що до 2022 року в поточному господарсько-комерційному році в основному приймають рішення щодо реалізації перехідних залишків продукції, а більша частина валового збору зернових включаючи кукурудзу залишилась на складах для реалізації в наступні періоди, очікуючи більш сприятливі умови на ринку сільськогосподарської продукції. Соняшник урожаю поточного року щорічно, включаючи 2023 рік на ринок надходить після нового року. Найвищий рівень товарності як урожаю поточного року, так і з врахуванням залишків в ПСП «Гарант» відмічаємо в 2022 році, в рокові розгортання військових подій на прикордонних територіях України.

Як показали попередні дослідження в 2022 році зафіксована (табл. 3.7) найвища сума товарообігу.

Одним з показників, який показує ринкову активність підприємства – це сума виручки в розрахунку на 1000 грн. виробничих витрат, або обернений до нього показник – витратомісткість доходу. Від рівня витратомісткості залежить фінансовий результат і навпаки. Тобто це критеріальний показник конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.9 – Динаміка грошових доходів і окупності витрат

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Виручка від реалізації продукції рослинництва, всього, тис. грн.	100460	106593	81034
Витрати на виробництво продукції - всього, тис. грн.	82012	87421	39364
Виручка від реалізації продукції в розрахунку на 1 тис грн. затрат, грн.	1225	1219	2058
Витратомісткість виручки, %	81,6	82,0	48,6
Виручка по господарству - всього, тис грн.	104261	108791	84714
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	48064	92786	76424
Виручка в розрахунку на 1 тис. грн. затрат, грн.	2169	1172	1108
Витратомісткість доходу, %	46,1	85,3	90,2
Загальна сума доходу по підприємству, тис. грн.	106160	109187	92804
Загальна сума операційних витрат, тис. грн.	92254	91734	54454
Виручка на 1 тис. грн. затрат, грн.	1151	1190	1704
Затратомісткість доходу, %	86,9	84,0	58,7

Джерело: розраховано автором на основі форми № 21-заг Звіт про реалізацію продукції сільського господарства, форми № 50-сг Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств та форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

З таблиці видно, що відслідковується тісний зв'язок між основними складовими економічного рівня конкурентоспроможності підприємства, його фінансовим результатом.

Всупереч прямопропорційного напряму зв'язку впливу зміни обсягу реалізації продукції на рівень прибутку, зв'язок між сумою самого прибутку і рівнем собівартості – зворотний.

Загальна сума прибутку є сумарною величиною фінансових результатів від кожного виду економічної діяльності, основу якої складає перевищення доходної частини над втратною по кожній підгалузі рослинництва.

Прибуток аграрного підприємства зазвичай залежить від багатьох факторів: кліматичних, економічних, соціальних, інноваційних, екологічних, політичних, але базовими основовизначаючими абсолютну суму фінансового результату є кількість і структура реалізованої продукції, які в свою чергу залежать від обсягу виробництва, рівня товарності, кон'юнктури товарного ринку, собівартості реалізованої продукції, включаючи витрати на землю, амортизацію, робочу силу,

предмети праці, середньореалізаційні ціни, які залежать від ринкової конкуренції, ринкової частки продукції, попиту і пропозиції на продукцію. Слід відмітити, що використання сучасних технологій виробництва і інноваційних методів організації праці і адміністрування сприяє підвищенню продуктивності та оптимізації витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Проаналізувавши вплив факторів на суму отриманого фінансового результату в розрізі кожного виду продукції слід зазначити:

1. Сума прибутку зменшилася в порівнянні з 2021 роком в результаті реалізації всіх (за виключенням сої) видів продукції. В найбільшій мірі це стосується пшениці (-16902,2 тис. грн.), дещо менше кукурудзи на зерно і соняшнику (відповідно – 12744,8 та 12600,7 тис. грн.).

2. По всіх видах реалізованої продукції (без виключення) негативно вплинуло на фінансовий результат зменшення середньореалізаційної ціни. Найсуттєвіше погіршення відбулося в ціноутворенні на пшеницю – 20435 тис. грн., соняшника – 9986,1 тис. грн. і зерно кукурудзи – 5315,8 тис. грн.

3. За рахунок збільшення обсягу реалізації додатково отримано 13337,1 тис. грн. прибутку по пшениці і 2447,8 тис. грн. по сої, по всіх же інших видах продукції за рахунок цього фактора недоотримано прибутку, в найбільшій мірі це стосується зерна кукурудзи, якого в 2023 році реалізували на 15802 ц менше в порівнянні з базовим періодом.

В цілому ж по підприємству недоотримали в результаті реалізації п'яти основних видів товарної продукції 46724,5 тис. грн. прибутку. А саме в результаті збільшення собівартості – 13636,5 тис. грн., зменшення середньореалізаційних цін – 40625,8 тис. грн. і 7537,8 тис. грн. додатково отримано прибутку в результаті збільшення обсягів реалізації.

Отже для збільшення прибутковості необхідно орієнтуватися на три основні альтернативні напрями економічного розвитку, а саме:

1. Збереження сталості витрат і збільшення середньореалізаційних цін на продукцію.

Таблиця 3.10 – Розрахунок впливу окремих факторів на відхилення прибутку по основних видах реалізованої продукції

Вид продукції	Реалізовано продукції, ц			Повна собівартість 1 ц, грн.			Середня ціна реалізації 1 ц, грн.			Прибуток (+), збиток (-) на 1 ц			Відхилення прибутку - всього 2023 р. від 2021 р.			
	2021 р.	2023 р.	+/-	2021 р.	2023 р.	+/-	2021 р.	2023 р.	+/-	2021 р.	2023 р.	+/-	всього	в т.ч. за рахунок		
														обсягу реалізації	повної собівартості	ціни реалізації
Пшениця	54554	93911	+39357	348,3	452,7	+104,4	687,4	469,8	-217,6	339,1	17	-322,0	-16902,2	+13337,1	-9804,3	-20435,0
Горох	12337	4976	-7361	576,1	793,5	+217,4	884,3	582,0	-302,3	308,2	-281,5	-519,7	-4854,9	-2268,7	-1081,8	-1504,4
Кукурудза на зерно	39435	23633	-15802	275,1	346,6	+71,5	638,3	413,4	-224,9	+363,2	66,8	-296,4	-12744,8	-5739,2	-1689,8	-5315,8
Соняшник	9570	9420	-150	663,3	915,5	+252,2	2257,9	1197,8	-1060,1	1594,6	282,3	-1312,3	-12600,7	-239,2	-2375,4	-9986,1
Соя	2491	5649	+3158	931,8	699,0	-292,8	1706,9	1107,8	-599,1	775,1	408,8	-366,3	+378,4	+2447,8	+1315,1	-3384,5
Разом	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	-46724,5	+7537,8	-13636,5	-40625,8

Джерело: власні розрахунки автора

2. Зниження витрат на 1 га і 1 ц продукції за умови зменшення ціни, але темпи зниження витрат мають бути переважаючими.

3. Зниження витрат на виробництво при стабільній кон'юктурі товарного ринку.

У всіх цих випадках дохід від реалізації продукції перевищує суму понесених витрат на її виробництво.

Поряд з цим постійного адміністративного регулювання і контролю потребують організаційні (оптимізація структури посівів, диверсифікація виробництва, удосконалення системи управління), техніко-технологічні (оновлення матеріально-технічної бази на інноваційній основі, впровадження екосистеми вирощування, застосування інноваційних ресурсозаощадних технологій), економіко-соціальні (удосконалення форм і систем оплати праці, створення фондів стимулювання, дотримання закону випередження продуктивності праці, прискорення оборотності ресурсів і капіталу) важелі і стимули. Все це сприятиме зменшенню ризиків втрати конкурентоспроможності підприємства в несприятливих умовах функціонування і розвитку.

Крім того, на прибутковість, як фактор конкурентоспроможності впливає господарська політика: податки, субсидії і інші регулятивні заходи. Ефективне управління ризиками, такими як страхування врожаю та фінансові інструменти, може допомогти знизити втрати та забезпечити стабільність прибутку.

Таким чином, провівши дослідження, можна зробити узагальнюючі висновки, що основними факторами конкурентоспроможності аграрного підприємства визначають такі аспекти: якість продукції; ефективність виробництва; доступність ресурсів; інноваційна політика; цінова стратегія; ринкова присутність; управлінські навички; здатність до сталого розвитку; рівень адаптивності до змін у законодавстві та ринкової кон'юктури.

Кожен з перелічених факторів впливає на конкурентоспроможність аграрного підприємства як окремо, так і у комбінації з іншими.

ВИСНОВКИ

Результатом магістерського дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо вдосконалення управління резервами підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Це дало змогу зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність є основною характеристикою підприємства з точки зору виживання в конкурентному середовищі. В роботі встановлено, що поняття конкурентоспроможності слід розуміти як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку.

2. Досліджуване приватне сільськогосподарське підприємство «Гарант» Сумського району Сумської області спеціалізується на вирощуванні зернових культур, а більше – озимої пшениці. Майже третину доходу займає виручка від реалізації соняшнику. Підприємство характеризується багатогалузевим виробництвом, з нижчесереднім рівнем спеціалізації.

3. Загальна площа сільськогосподарських угідь за період дослідження залишилась майже сталою. Рівень господарського використання ріллі суттєво зменшився, і в 2023 році склав 45,9 %, тоді як в 2021 році 100 % ріллі було задіяно під посіви сільськогосподарських культур.

Аналізуючи структуру посівних площ досліджуваного підприємства слід відмітити, що змінились не лише площі посівів, а і їх цільова зайнятість. Площі зайняті під озимою пшеницею залишились як за розміром, так і за питомою вагою домінуючими, і в 2023 році складають відповідно 1046 га та 56,5 %. Більш ніж на 70 % зменшились площі під посівами гороху і соняшнику, виведено з сівозміни посіви пізніх ярих гречки і кукурудзи на зерно.

4. В сільськогосподарському бізнесі, зорієнтованому на рослинницькій галузі, саме структура посівних площ визначає обсяги і структуру валової продукції, як однієї з абсолютних величин конкурентоспроможності підприємства.

Валове виробництво продукції в ПСП «Гарант» за період дослідження суттєво зменшилось. Зменшення відбулося в 2023 році на 47,8 % в порівнянні з 2021 роком, який передус рокові широкомасштабного вторгнення агресора на землі підприємства.

5. Управління маркетинговою діяльністю, як складової адміністративного управління забезпечує не лише максимізації доходу підприємства, а і визначає підприємницьку і галузеву спеціалізацію, як основної критеріальної ознаки розподілу праці. Проведений аналіз показує, що обсяги виручки від реалізації продукції зменшились в 2023 році в порівнянні з 2021 роком на 19,4%, тоді як обсяги виробництва на 47,8 %. Темпи зменшення виробництва і продажу відрізняються за рахунок реалізації залишків продукції попередніх років виробництва.

6. Рівень рентабельності суттєво знизився без виключення за всіма показниками, що приводить до висновку про погіршення за період дослідження фінансово-економічного стану ПСП «Гарант» Сумського району Сумської області.

7. Ефективне управління основними засобами є важливим чинником досягнення та підтримання конкурентоспроможності підприємства. При зростанні середньорічної вартості основних виробничих фондів, рівень ефективності їх використання суттєво знизився. Виробництв валової і товарної продукції в розрахунку на 100 грн. основних виробничих фондів зменшилась в 2023 році в порівнянні з 2021 роком відповідно на 51,6 та 25,0 %, а фондомісткість виробленої продукції зросла на 8,3 грн. в розрахунку на кожну гривну виробленої продукції в порівняльних цінах.

8. За період дослідження середньооблікова чисельність працівників ПСП «Гарант» в еквіваленті повної зайнятості зменшилась на чверть, з 70 до 51 особи. В галузі тваринництва в 2021 році була зайнята одна людина, інші працівники відповідно до галузевої зайнятості виконують виробничу програму рослинництва. При зменшенні чисельності персоналу рівень трудової зайнятості в розрахунку на

чисельність персоналу і на календарний період залишився майже не змінним, навіть збільшився на 4 %.

Найвищий рівень виробництва валової продукції в розрахунку на одного середньорічного працівника і відпрацьовану людину-годину був досягнутий відповідно в 2021 і 2022 роках. Трудомісткість виробництва валової продукції зросла на 33,5 %, а товарної знизилась на 13,8 %.

Основними резервами ефективності використання трудових ресурсів ПСП «Гарант» вважаємо наступні напрями розвитку: оптимізація структури персоналу за галузями, напрямками виробництв і якісними параметрами; активізація інвестування ресурсів в навчання працівників; автоматизація технологічних процесів, використання інтенсивних технологій та досягнень НТП в аграрному виробництві, що є первинним фактором продуктивності праці; застосування прогресивних систем і методів організації, мотивації і оплати праці. Раціональні підходи в розробці і конкретизації заходів, направлених на розвиток кожного запропонованого напрямку допоможе досліджуваному аграрному підприємству не лише підвищити інтенсивність і продуктивність праці, а і конкурентоспроможність його на товарному і фінансовому ринках.

9. Адміністративне управління підвищенням конкурентоспроможності аграрного підприємства має різнонаправлені аспекти, серед яких важливе місце займають виробничо-комерційні. Для визначення пріоритетів в роботі проведений аналіз динаміки виробничо-комерційних показників ефективності виробництва і збуту кожного виду продукції та отримані наступні висновки:

- витрати на гектар посівної площі в динаміці по роках і по видах продукції не мають чітких тенденцій і різні за напрямом змін;
- відсутня залежність між динамікою рівня виробничих витрат на 1 га і динамікою рівня врожайності як по роках, так і по видах;
- виручка від реалізації продукції в розрахунку на гектара посівної площі має чітку тенденцію до зростання через високий рівень товарності;
- рівень товарності в 2022-2023 роках значно перевищує 100 %, що говорить про динамічну активізацію збуту всіх видів продукції;

- середньореалізаційні ціни на всі види продукції в динаміці суттєво зменшилися;
- через погіршення фінансового результату на кожен центнер реалізованої продукції рівень ефективності (рентабельності) має чітко виражену динаміку до зменшення.

Щоб зменшити вплив невідповідності виробничих затрат на урожайність важливо вдосконалювати управління сільськогосподарськими процесами, використовувати новітні технології, а також ретельно аналізувати ринкові умови і політичні ризики.

Диверсифікація культур, застосування екологічно чистих методів вирощування та постійне вдосконалення навичок управління можуть допомогти зменшити ризики, підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність аграрного бізнесу.

10. Адміністративне управління прибутком є важливим для досягнення стійкого зростання та забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємства.

Проаналізувавши вплив факторів на суму отриманого фінансового результату в розрізі кожного виду продукції встановлено:

1). Сума прибутку зменшилася в порівнянні з 2021 роком в результаті реалізації всіх (за виключенням сої) видів продукції. В найбільшій мірі це стосується пшениці (-16902,2 тис. грн.), дещо менше кукурудзи на зерно і сояшнику (відповідно – 12744,8 та 12600,7 тис. грн.).

2). По всіх видах реалізованої продукції (без виключення) негативно вплинуло на фінансовий результат зменшення середньореалізаційної ціни. Найсуттєвіше погіршення відбулося в ціноутворенні на пшеницю – 20435 тис. грн., сояшника – 9986,1 тис. грн. і зерно кукурудзи – 5315,8 тис. грн.

3). За рахунок збільшення обсягу реалізації додатково отримано 13337,1 тис. грн. прибутку по пшениці і 2447,8 тис. грн. по сої, по всіх же інших видах продукції за рахунок цього фактора недоотримано прибутку, в найбільшій мірі це

стосується зерна кукурудзи, якого в 2023 році реалізували на 15802 ц менше в порівнянні з базовим періодом.

В цілому ж по підприємству недоотримали в результаті реалізації п'яти основних видів товарної продукції 46724,5 тис. грн. прибутку. А саме в результаті збільшення собівартості – 13636,5 тис. грн., зменшення середньореалізаційних цін – 40625,8 тис. грн. і 7537,8 тис. грн. додатково отримано прибутку в результаті збільшення обсягів реалізації.

11. В результаті проведених досліджень встановлено, що для збільшення прибутковості необхідно орієнтуватися на три основні альтернативні напрями економічного розвитку, а саме: збереження сталості витрат і збільшення середньореалізаційних цін на продукцію; зниження витрат на 1 га і 1 ц продукції за умови зменшення ціни, але темпи зниження витрат мають бути переважаючими; зниження витрат на виробництво при стабільній кон'юктурі товарного ринку.

12. Постійного адміністративного регулювання і контролю потребують організаційні (оптимізація структури посівів, диверсифікація виробництва, удосконалення системи управління), техніко-технологічні (оновлення матеріально-технічної бази на інноваційній основі, впровадження екосистеми вирощування, застосування інноваційних ресурсозаощадних технологій), економіко-соціальні (удосконалення форм і систем оплати праці, створення фондів стимулювання, дотримання закону випередження продуктивності праці, прискорення оборотності ресурсів і капіталу) важелі і стимули. Все це сприятиме зменшенню ризиків втрати конкурентоспроможності підприємства в несприятливих умовах функціонування і розвитку.

На основі порівняльного аналізу фактичних показників рівня конкурентоспроможності ПСП «Гарант» з очікуваними в результаті узагальнення резервів, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство за умови удосконалення організації і управління виробничої, технологічної, збутової, фінансово-економічної діяльності має реальні можливості підняти рівень своєї конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73> (дата звернення: 12.05.2024).
2. Багорка М., Юрченко І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 26, С. 32–37. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/564> (дата звернення: 12.05.2024).
3. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 30.09.2023).
4. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3518&i=4> (дата звернення: 25.06.2023).
5. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. 54. 2023. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/26733> (дата звернення: 30.09.2023).
6. Бондарчук Л., Томчук О. Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. *Молодий вчений*. 2024. Вип. 1 (125). С. 109–113. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-6> (дата звернення: 12.05.2024).
7. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072> (дата звернення: 17.05.2024).
8. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.

9. Волкова Н., Мехтієв Р., Попадін Є. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2729/26456> (дата звернення: 30.09.2023).
10. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83–88. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/83.pdf> (дата звернення: 06.12.2023).
11. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Гамерська І.С. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції в умовах європейської інтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3012> (дата звернення: 06.12.2023).
12. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 52–59. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/259813/256697/598923> (дата звернення: 25.06.2023).
13. Іванова М.І., Каут О.В., Усатенко О.В., Загорулько В.Л. Управління якістю продукції як необхідна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Вип. 1 (29), 2023. С. 109–120. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/809ccab3-a5ef-4644-a1d3-c56887d8b23f/content> (дата звернення: 06.12.2023).
14. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астаф'єв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 23–31. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3393/3429> (дата звернення: 12.05.2024).
15. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №

58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12> (дата звернення: 06.12.2023).
16. Кононенко Р., Яцун А. Формування конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 5. С. 396–400. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/12/322-63.pdf> (дата звернення: 09.12.2023).
17. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 25.06.2023).
18. Маренок С. Прибуток як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Організаційно-економічні проблеми післявоєнного відновлення суб'єктів підприємництва в Україні»*. 2024. Суми: СНАУ.
19. Маренок С.М. Управління ефективністю використання сільськогосподарських угідь. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 21 лютого 2024 р.)*. Кременчук: ЦФЕНД, 2024. 79 с. С. 56–59.
20. Перегуда Ю.А. Засади забезпечення конкурентоспроможності з використанням потенціалу аграрного сектору економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2022. Вип. 1(91). С. 28–32. URL: <https://www.snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/257>. (дата звернення: 25.06.2023).
21. Сапотніцька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 49–52. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9> (дата звернення: 06.12.2023).

22. Сітковська А.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: науково-методичні аспекти формування, імплементації та контролінгу: дис. ... докт. ек. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2023. 396 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/sitkovska/disertaciya.pdf> (дата звернення: 06.12.2023).
23. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66> (дата звернення: 25.06.2023).
24. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKP NES / /2022_Vasyliuk J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення: 25.06.2023).
25. Токар К. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189. С. 75–80. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14> (дата звернення: 12.05.2024).
26. Томчук О.В., Поліщук Н.О. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 50–58. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/issue/view/500> (дата звернення: 09.12.2023).
27. Ужва А.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 211 – 215. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a35.pdf (дата звернення: 12.05.2024).
28. Хаєцька О.П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2 (69). С. 101–107. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2022/69_2022/17.pdf (дата звернення: 25.06.2023).

- 29.Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245–248. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/3853eaeef-962e-4be8-b72e-9ac708cfe927> (дата звернення: 25.06.2023).
- 30.Чіков І., Ковальчук П. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств галузі садівництва в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-76> (дата звернення: 14.05.2024).
- 31.Barney J.B., Hesterly W.S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concept and cases. Global edition: 5-th edition. Boston, 2015. 594 p. URL: http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/_/j4N9K5 (дата звернення: 25.06.2023).
- 32.Ciekanowski Z., Wyrebek H. Impact of micro, small and medium-sized enterprises on economic security. *Polish Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 22(1). P. 86–102. URL: <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.1.06> (дата звернення: 25.06.2023).
- 33.Ignatenko M.M., Marmul L.O., Ushakov D.S., Kuchyn S.P. Transformation of approaches to determine influence factors in the economic development models. *International Journal of Economics & Business Administration*, Vol. VII, Issue 2. 2019. Pp. 290–301. URL: <https://ijeba.com/journal/245> (дата звернення: 25.06.2023).
- 34.Ilchuk M., Us S., Liubar R., Androsovyh I., Zanizdra A. The Main Aspects of Production Optimization of Agricultural Business Structures in Ukraine. *Science and Innovation*. 2023. № 19 (6). Pp. 51–64. URL: <https://doi.org/10.15407/scine19.06.051> (дата звернення: 09.12.2023).
- 35.Tomashuk I. State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 39. Vol. 2. P. 23–42. URL: https://sis-journal.com/wp-content/uploads/2020/04/_/Slovak-international-scientific-journal-%E2%84%9639-2020-VOL.2.pdf (дата звернення: 25.06.2023).

ДОДАТКИ