

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

Кафедра економіки та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему:

**«КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ТА
ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ»**

Виконав:

студент спеціальності

076 «Підприємництво та торгівля»

ОП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Євтушенко Артур Миколайович

Керівник:

Пилипенко Надія Миколаївна

доцент кафедри економіки та підприємництва

Рецензент:

Пасько Сергій Михайлович

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра Економіки та підприємництва
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля
ОП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Затверджую:
Завідувач кафедри Світлана ТЕРЕЩЕНКО

« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА *ЄВТУШЕНКО Артура Миколайовича*

1. Тема роботи: **Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення**
2. База практичного дослідження: ПСП «Слобожанщина Агро» Білопільського району
керівник роботи Пилипенко Надія Миколаївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від «14» листопада 2023р. №3486/ос
3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «30» листопада 2024 р.
4. Вихідні дані до проекту (роботи):
первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства за 2021-2023 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань інвестиційної привабливості аграрного підприємства
5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Вивчити теоретичні аспекти поняття конкурентних переваг та їх значення для сучасних підприємств.
 - Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПСП «Слобожанщина Агро».
 - Визначити фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства.
 - Розробити підходи до формування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.
 - Запропонувати практичні рекомендації для покращення управлінських рішень та підвищення ефективності діяльності.

6. Дата видачі завдання:

«___» _____ 202__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	жовтень 2023 р.	
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	листопад - грудень 2023 р.	
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	січень-квітень 2024 р.	
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	травень 2024 р.	
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	липень - вересень 2024 р.	
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	вересень-жовтень 2024 р.	
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	листопад 2024 р.	
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р..	
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	листопад 2024 р.	
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	листопад 2024 р.	
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	листопад 2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

А.М.Євтушенко

Керівник роботи

_____ (підпис)

Н. М. Пилипенко

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

С.М.Лукаш

АНОТАЦІЯ

Євтушенко А.М. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля», СНАУ, Суми. 2024 р. Рукопис.

Робота є ґрунтовним дослідженням теоретичних засад і практичних підходів до формування конкурентних переваг підприємства. У ній розглянуто специфіку конкурентних переваг у сучасному ринковому середовищі, окреслено їх значення для розвитку підприємств та визначено шляхи вдосконалення стратегій їх забезпечення.

У теоретичній частині роботи проведено аналіз наукової літератури щодо сутності та класифікації конкурентних переваг. Автор визначає конкурентні переваги як ключовий фактор забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто їх природу, джерела виникнення та класифікацію за методами формування й впливу на ринкові позиції. Особливу увагу приділено аналізу підходів до оцінювання конкурентних переваг, що дозволяє враховувати специфіку галузі та ринкової ситуації.

Практична частина роботи базується на дослідженні організаційно-економічного стану підприємства, яке слугує об'єктом дослідження. Виконано аналіз основних чинників, які впливають на формування конкурентних переваг, таких як якість продукції, інноваційність, маркетингова політика та ефективність використання ресурсів. Проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства за допомогою сучасних інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, порівняльного аналізу ринкової позиції та бенчмаркінгу.

У результаті роботи визначено існуючі проблеми у реалізації стратегій підтримки конкурентних переваг. Автор пропонує напрями їх вдосконалення, серед яких: впровадження інноваційних технологій, диверсифікація продукції, посилення маркетингової активності та підвищення ефективності управління. Розроблені стратегічні підходи спрямовані на забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Економічна доцільність запропонованих заходів підтверджена розрахунками, які демонструють можливе зростання фінансових показників підприємства, збільшення його частки на ринку та покращення репутації серед споживачів.

Робота має високе практичне значення для підприємств, які прагнуть адаптуватися до мінливих умов ринку та забезпечити стійкі конкурентні позиції. Запропоновані методичні підходи та рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність підприємств для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентні переваги, стратегія, конкурентоспроможність, підприємство.

SUMMARY

Yevtushenko A.M. Competitive advantages of the enterprise and justification of the strategy for their provision

Qualification work for obtaining the OS "Master" in the specialty 076 "Entrepreneurship and trade", SNAU, Sumy. 2024. Manuscript.

The work is a thorough study of the theoretical foundations and practical approaches to the formation of competitive advantages of the enterprise. It considers the specifics of competitive advantages in the modern market environment, outlines their significance for the development of enterprises and identifies ways to improve the strategies for their provision.

In the theoretical part of the work, an analysis of the scientific literature on the essence and classification of competitive advantages is carried out. The author defines competitive advantages as a key factor in ensuring the long-term competitiveness of the enterprise. Their nature, sources of origin and classification according to the methods of formation and influence on market positions are considered. Special attention is paid to the analysis of approaches to assessing competitive advantages, which allows taking into account the specifics of the industry and market situation.

The practical part of the work is based on the study of the organizational and economic state of the enterprise, which serves as the object of the study. An analysis of the main factors that influence the formation of competitive advantages, such as product quality, innovation, marketing policy and resource efficiency, was performed. An assessment of the competitiveness of the enterprise was carried out using modern tools of strategic analysis, in particular SWOT analysis, comparative analysis of market position and benchmarking.

As a result of the work, existing problems in the implementation of strategies to support competitive advantages were identified. The author suggests areas for their improvement, including: the introduction of innovative technologies, product diversification, strengthening marketing activity and increasing management efficiency. Strategic approaches have been developed aimed at ensuring the stable development of the enterprise in conditions of fierce competition.

The economic feasibility of the proposed measures is confirmed by calculations that demonstrate the possible growth of the enterprise's financial indicators, an increase in its market share and an improvement in its reputation among consumers.

The work is of high practical importance for enterprises that seek to adapt to changing market conditions and ensure stable competitive positions. The proposed methodological approaches and recommendations can be implemented in the activities of enterprises to increase their efficiency and competitiveness.

Keywords: competitive advantages, strategy, competitiveness, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Поняття та особливості конкурентних переваг підприємства.....	10
1.2. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства.....	13
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	26
2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства.....	26
2.2. Оцінювання конкурентних переваг підприємства.....	34
2.3. Огляд стратегій підтримки конкурентних переваг підприємства	42
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	59
3.1. Концептуальні засади підвищення конкурентних переваг в умовах повномасштабного вторгнення РФ на територію України	59
3.2. Розробка стратегічних підходів для зміцнення конкурентних переваг підприємства	71
3.3.Економічна результативність реалізації стратегій підтримки конкурентних переваг підприємства.....	80
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкових відносин питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває ключового значення. Зростання глобалізації, інтенсифікація економічної конкуренції, технологічні зміни, а також зовнішні виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та природно-кліматичними факторами, висувають нові вимоги до діяльності суб'єктів господарювання. Для підприємств агропромислового сектору, таких як ПСП «Слобожанщина Агро», формування конкурентних переваг є не просто засобом утримання позицій на ринку, але й основою для довгострокового розвитку.

Конкурентні переваги аграрних підприємств, які відображають здатність ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інновації, адаптуватися до змін ринкового середовища, мають вагоме значення для забезпечення економічного зростання і стабільності. Зокрема, ПСП «Слобожанщина Агро» діє в умовах жорсткої конкуренції, де успіх значною мірою залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на виклики, адаптувати свої стратегії до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні резерви.

Обраність теми обумовлена нагальною необхідністю пошуку нових шляхів для забезпечення стабільності і сталого розвитку підприємств у сільськогосподарській галузі України. У зв'язку з цим дослідження, спрямоване на формування стратегій забезпечення конкурентних переваг, має як наукову, так і практичну значимість.

Розробка ефективних стратегій забезпечення конкурентних переваг набуває особливого значення в умовах нестабільності ринку та загострення конкуренції. Для підприємств аграрної сфери, які залежать від природних умов, регуляторного середовища та коливань цін на продукцію, визначення та реалізація конкурентних переваг є критично важливими для збереження рентабельності та конкурентоспроможності.

На сучасному етапі особливу увагу слід приділяти розробці стратегій, які базуються на інноваційних рішеннях, оптимізації виробничих процесів, ефективному використанні ресурсів та впровадженні сучасних підходів до управління. Досвід ПСП «Слобожанщина Агро» як одного з провідних підприємств у регіоні є важливим прикладом для дослідження.

Метою даної кваліфікаційної роботи є всебічне вивчення та обґрунтування ефективних стратегій забезпечення конкурентних переваг на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро». Завданням є розробка практичних рекомендацій щодо їх впровадження для досягнення стабільності, підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення позицій на ринку.

Об'єктом дослідження виступають конкурентні переваги ПСП «Слобожанщина Агро».

Предметом дослідження є стратегії, методи та інструменти формування конкурентних переваг підприємства у контексті специфіки агропромислової галузі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

1. Вивчити теоретичні аспекти поняття конкурентних переваг та їх значення для сучасних підприємств.
2. Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПСП «Слобожанщина Агро».
3. Визначити фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства.
4. Розробити підходи до формування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.
5. Запропонувати практичні рекомендації для покращення управлінських рішень та підвищення ефективності діяльності.

У процесі виконання роботи були використані дані фінансової та виробничої звітності ПСП «Слобожанщина Агро», нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, аналітичні огляди ринку, а також сучасні

наукові публікації, що розглядають питання забезпечення конкурентних переваг.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні підходів до розробки стратегій забезпечення конкурентних переваг підприємства. У дослідженні враховано специфіку функціонування агропромислових підприємств, що дозволяє запропонувати унікальні рекомендації для підвищення їх ефективності.

Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості їх застосування для удосконалення стратегічного управління ПСП «Слобожанщина Агро», а також у рекомендаціях, які можуть бути використані іншими підприємствами аграрного сектору. Отримані результати сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та ефективності виробничої діяльності.

Апробація результатів дослідження і публікації. Основні результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях, де отримали позитивні відгуки фахівців.

1. Євтушенко А.М. Деякі аспекти забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств в сучасних умовах. Міжнародна наукова інтернет-конференція "Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 84)" URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1532/>
2. Євтушенко А.М. Конкурентні переваги як інструмент підвищення конкурентоздатності підприємства в умовах війни. Міжнародна наукова інтернет-конференція "Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 94)" URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1972/>

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел і додатків. Така структура дозволяє систематично розкрити обрану тему, поєднавши теоретичні дослідження з практичними аспектами.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та особливості конкурентних переваг підприємства

Сучасна економіка перебуває в стані постійних змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Це супроводжується зростанням вимог споживачів до товарів та послуг, а також посиленням конкуренції, що змушує кожне підприємство чітко визначати свої сильні сторони та слабкості.

У ситуації невизначеності та частих змін компанії повинні гнучко адаптуватися та своєчасно реагувати на виклики ринку. При цьому важливо досліджувати стратегії конкурентів і використовувати власні конкурентні переваги, щоб збільшувати економічні прибутки та залучати більше клієнтів. Конкурентні переваги мають забезпечувати стійкість та унікальність продукту, який здатний відповідати вимогам споживачів і долати виклики зовнішнього середовища. Важливим аспектом стає формування конкурентних переваг на основі постійного моніторингу ринку, позицій конкурентів і змін у перевагах споживачів.

Тривала еволюція поняття «конкурентні переваги» значною мірою нагадує етапи розвитку концепції «конкуренція». З часом зміст цього терміну зазнавав змін. Так, у XVIII столітті видатний науковець Адам Сміт вважав, що основа конкурентних переваг полягає у витратах підприємства. У XX столітті дослідники акцентували увагу на таких важливих аспектах конкурентних переваг, як виробничі фактори, вимоги конкурентного середовища, підприємницькі здібності, людський ресурс і ефективне використання ресурсів[7].

Сьогодні науковці розглядають конкурентні переваги як сукупність таких ключових елементів: раціональне використання ресурсів, інтелектуальний

потенціал та рівень конкурентоспроможності. Це підкреслює складність і багатогранність конкурентних переваг у діяльності підприємств і економіки загалом[5].

Один із найвідоміших європейських маркетингологів Жан-Жак Ламбен визначає конкурентні переваги як особливі риси товару або бренду, що надають підприємству перевагу над його прямими конкурентами. Ця перевага базується на порівнянні з найвпливовішими чи найбільш пріоритетними конкурентами.

Азоєв Г.Л. визначає конкурентні переваги як сукупність економічних, технічних та організаційних переваг підприємства над конкурентами, що виражаються через економічні показники, такі як додатковий прибуток, рентабельність, ринкова частка або обсяги продажів. Він підкреслює, що конкурентна перевага є об'єктивним фактом, підтвердженим перевагами покупців, а не потенційними можливостями компанії[12].

Теслюк Н.П. вважає конкурентні переваги характеристиками діяльності підприємства, що відображають його ринкову позицію та дозволяють отримувати доходи, вищі за середньогалузевий рівень та показники конкурентів[24].

Іванов Ю.Б. стверджує, що конкурентна перевага - це відмінність, яка забезпечує підвищення соціально-економічної ефективності підприємства у короткостроковій перспективі та його виживання у довгостроковій, завдяки пошуку нових можливостей та здатності адаптуватися до змін на ринку[10].

На думку Должанського І.З. та Загорної Т.О., конкурентні переваги базуються на ефективному використанні ресурсів фірми, які поділяються на зовнішні, що визначаються цінністю товару для покупця, та внутрішні, пов'язані з нижчими витратами виробництва порівняно з конкурентами[27].

М.Е. Портер розглядає конкурентні переваги як основу успіху чи поразки в конкурентній боротьбі, наголошуючи на важливості ресурсів у їх формуванні[21].

Існує чимало різних інтерпретацій поняття "конкурентні переваги", кожна з яких заслуговує на увагу, адже науковці прагнули всебічно дослідити цю тему

та поділитися власними поглядами. Внаслідок цього на сьогодні з'явилося багато визначень, зокрема в рамках адаптивно-інноваційного підходу, що фокусується на гнучкості та інноваціях як основі сучасних конкурентних переваг (Лепа М.М., Попова С., Челенкова А.П., Крємева Г.Р., Бурр В., Василенко В.А.), а також ціннісно-компетентнісного підходу, що підкреслює важливість високої компетентності підприємства в різних сферах і розглядає ексклюзивну цінність товару, способу виробництва або бренду як джерело конкурентної переваги (Барабась Д.О., Баранчєєв В., Довгань Л.Є., Нємцов В.Д., Фатхутдінов Р.А., Шєгда А.В., Шєршньова З.Є.).

З дослідження можна зробити висновок, що конкурентні переваги слід розглядати як здатність компанії посилювати свою позицію на ринку, адаптувати свою діяльність до обраної стратегії, налагоджувати відносини з конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі тощо. Конкурентні переваги підприємства також включають можливість випереджати конкурентів завдяки успішному використанню ключових компетенцій та факторів успіху.

Варто зазначити, що різні підходи до конкурентних переваг не виключають одне одного, а взаємно доповнюють і відображають вимоги конкретного часу. Для більш повної картини можна також розглянути інтеграційний підхід, що спрямований на гармонізацію різних джерел конкурентних переваг та створення системи, здатної забезпечити стійкі конкурентні позиції.

Отже, конкурентні переваги можна підсумувати як:

- унікальні ресурси компанії;
- стратегічно важливі сфери бізнесу, що забезпечують перевагу у змаганні;
- висока компетентність у певній сфері, що дає найкращі можливості;
- здатність перемагати конкурентів, приваблювати та зберігати споживачів;
- будь-яка ексклюзивна цінність, що дає перевагу над конкурентами;

- ключові фактори успіху, від яких залежать ринкові досягнення, конкурентні можливості та прибутковість підприємства.

1.2. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги підприємства знаходять своє відображення в його продукції, що виходить на міжнародні ринки. Продукція з такими перевагами приносить компанії додаткові результати, виділяючи її серед конкурентів. Враховуючи значущість конкурентних переваг, стає необхідним їх оцінювання, для чого застосовуються різні методичні підходи. На практиці використовують безліч способів аналізу конкурентоспроможності, проте найпоширенішими є ті, що дозволяють оцінити ринкові позиції компанії або її товарів. На рисунку 1.1 показано основні методи цієї групи, популярні в міжнародній практиці.

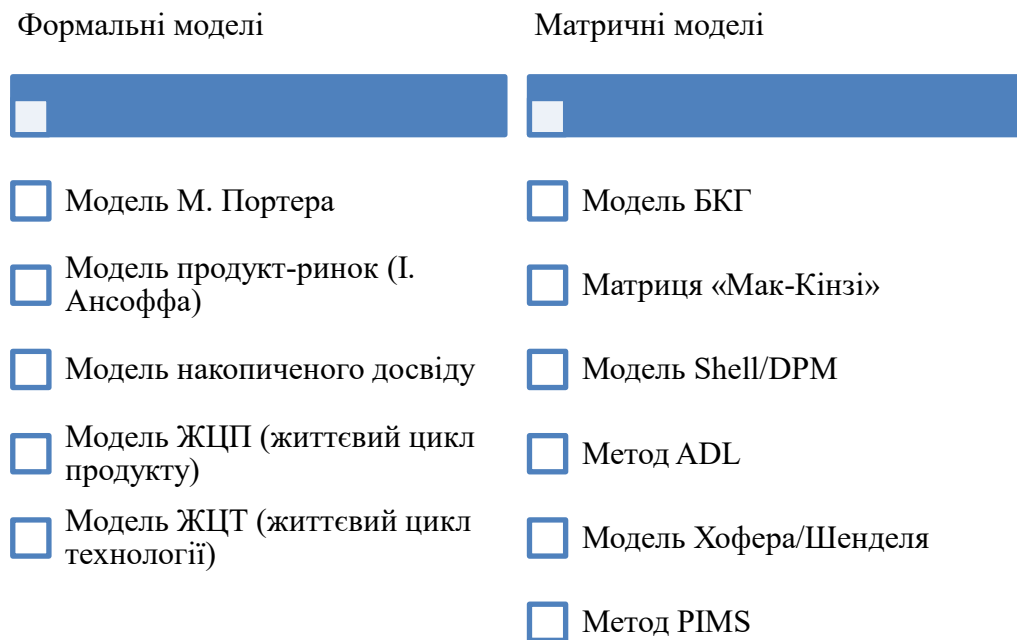


Рисунок 1.1 – Основні методи оцінки конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано автором

Як показано на рисунку 1.1, існують різні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства, що визначають його ринкові позиції, і

вони поділяються на формальні та матричні методи. Формальні моделі, зазвичай, трактуються в рамках економіко-математичних підходів, як моделювання економічних процесів і явищ. В умовах ринкової економіки термін "модель" набув популярності як інструмент для розробки стратегій, які не обов'язково мають бути математично формалізованими, але повинні відображати динаміку внутрішніх і зовнішніх процесів.

У 1979 році Майкл Портер у Гарвардській школі розробив модель оцінки конкурентних переваг, що отримала назву «П'ять сил Портера», зображену на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Інтерпретація моделі конкурентних переваг «п'ять сил Портера»

Джерело: сформовано автором

Згідно з цією методикою, виокремлюються п'ять основних сил, що визначають рівень конкуренції і конкурентні переваги підприємства, а отже, й привабливість ведення бізнесу в певній галузі. Під привабливістю галузі мається на увазі її здатність забезпечувати достатній рівень рентабельності. «Непривабливою» є та галузь, де комбінація цих сил знижує рентабельність, а

«найнепривабливішою» вважається галузь, що наближається до досконалої конкуренції.

Модель «П'ять сил Портера» (Porter's Five Forces) є інструментом стратегічного аналізу, розробленим Майклом Портером у 1979 році. Вона допомагає оцінити конкурентне середовище в галузі та зрозуміти сили, що впливають на рівень конкуренції і, відповідно, на прибутковість компаній[31]. Ось як виглядає інтерпретація кожної з п'яти сил:

Майкл Портер вважає сили конкуренції, що визначають ситуацію на ринку, частиною так званого мікросередовища компанії. Це поняття включає в себе фактори, які безпосередньо впливають на діяльність і можливості бізнесу, зокрема на його здатність обслуговувати клієнтів та отримувати прибуток. У протилежність йому, макросередовище охоплює більш широкі, загальні фактори, такі як економічні, політичні та соціальні тенденції, що також можуть впливати на роботу компанії, але в менш безпосередній формі.

За словами Портера, зміни в мікросередовищі змушують компанію постійно адаптувати свою стратегію та переглядати своє місце на ринку. Тобто, навіть якщо галузь виглядає привабливою і потенційно прибутковою, це не гарантує, що всі компанії, що діють на цьому ринку, будуть отримувати однаковий рівень прибутку. Ключ до успіху для кожної компанії полягає в ефективному використанні своїх унікальних компетенцій, бізнес-моделі або розбудови ефективної збутової мережі, що дозволяє забезпечити кращі результати, ніж середні показники галузі.

Аналіз п'яти сил Портера охоплює п'ять основних факторів, що визначають конкурентну ситуацію в галузі. Три з них відносяться до горизонтальної конкуренції :

1. Загроза заміників — наявність альтернативних продуктів чи послуг, що можуть замінити ваш товар чи послугу.
2. Загроза входу нових гравців — ймовірність появи нових компаній, які можуть почати конкурувати в галузі.

3. Інтенсивність конкурентної боротьби — рівень конкуренції серед уже існуючих учасників ринку[1].

Дві інші сили стосуються вертикальної конкуренції :

1. Ринкова влада постачальників — здатність постачальників диктувати умови, зокрема ціни на сировину чи інші ресурси.

2. Ринкова влада споживачів — вплив споживачів на ціноутворення та умови продажу.

Консультанти зі стратегічного планування часто використовують аналіз «п'яти сил» як перший крок для оцінки конкурентної позиції компанії в конкретній галузі. Однак вони також розглядають і інші інструменти та методики, адже сам по собі цей аналіз може бути занадто загальним і не враховувати специфічні умови та виключення, які характерні для кожної конкретної ситуації.

Портер наголошує, що модель «п'яти сил» застосовується саме для аналізу ситуації на рівні галузі в цілому , а не для окремих груп галузей чи частин галузі. Для компаній, що працюють в одній конкретній галузі, це має бути основним інструментом стратегії, причому для кожної нової галузі, в якій підприємство хоче вести бізнес, потрібно проводити окремий аналіз. Важливо також зазначити, що цей аналіз є лише частиною загальної стратегії компанії, що включає інші концепції Портера, такі як ланцюжок доданої вартості та типові стратегії .

Модель «П'ять сил Портера» розглядає нових конкурентів як одну з основних сил, що визначають конкурентне середовище. Зазначимо, що ринки з високими прибутками здатні приваблювати нових гравців, оскільки вони хочуть скористатися можливістю заробити на цьому ринку. Проте поява нових конкурентів зазвичай веде до зниження прибутковості існуючих компаній, оскільки конкуренція посилюється і ринок стає більш насиченим[2].

Щоб уникнути цього, існуючим гравцям необхідно вжити заходів для ускладнення входу нових компаній. Це може включати створення бар'єрів для входу, таких як високі стартові витрати, специфічні технології чи патенти, які

можуть бути важливими для ведення бізнесу в даній галузі. Без таких дій рівень конкуренції поступово зростатиме, що призведе до зменшення маржі та доходів.

Складність входу на ринок може бути обумовлена різними факторами, зокрема технічними чи кадровими обмеженнями, необхідністю значних початкових інвестицій, наявністю спеціальних ліцензій або сертифікацій, а також складністю в доступі до каналів збуту або мереж дистрибуції. Це все створює перешкоди для нових гравців, а отже, допомагає зберегти конкурентну позицію існуючих компаній.

Складність входу на ринок є важливим фактором, який вимагає індивідуальної оцінки для кожного бізнесу. Цей аспект суттєво залежить від особливостей галузі та специфіки ринкового середовища. Існує низка ключових елементів, що формують бар'єри входу.

Юридичні обмеження, такі як патенти, ліцензії або авторські права, створюють ексклюзивні умови для використання певних технологій чи продуктів. Щоб успішно конкурувати, нові учасники також можуть зіткнутися з необхідністю значних інвестицій у створення унікальних товарів або послуг, які відрізнятимуться від вже існуючих пропозицій[6].

Сильний бренд, який має високий рівень довіри серед споживачів, також може стати потужним бар'єром, адже новим гравцям важко завоювати аналогічну репутацію. Крім того, існують витрати на зміну постачальника чи продукту, які можуть бути не лише фінансовими, а й психологічними, що впливає на споживчі рішення.

Запуск нового бізнесу часто потребує великих початкових інвестицій, особливо якщо йдеться про побудову інфраструктури чи масштабування діяльності. У той же час компанії, які вже працюють на ринку, зазвичай мають перевагу в доступі до розподільчих мереж, що ускладнює новачкам організацію збуту[11].

Економія на масштабах, якою користуються великі гравці, дозволяє їм суттєво знижувати витрати та підтримувати конкурентоспроможність,

створюючи додаткові труднощі для нових компаній. Також важливим фактором є накопичений досвід і знання, які старожили ринку використовують для збереження своїх позицій.

Реакція вже існуючих учасників ринку може стати стримуючим фактором, оскільки вони здатні впроваджувати агресивні стратегії ціноутворення чи маркетингу для захисту своїх позицій. Нарешті, варто враховувати регуляторні обмеження, які можуть включати жорсткі законодавчі вимоги чи тарифи, що ускладнюють вхід нових гравців[20].

Детальний аналіз цих аспектів дозволяє краще зрозуміти ринкові умови та розробити стратегії для подолання бар'єрів входу.

Урахування цих факторів допомагає зрозуміти, наскільки сильно може бути ускладнений вхід на ринок для нових конкурентів, а отже, яку стратегію варто обирати для збереження або розширення своєї позиції на ринку.

Ринкова сила постачальників визначає, яку роль відіграють постачальники у ринковому процесі, зокрема їх здатність впливати на ціни, умови поставок і якість продукції або послуг, які вони надають підприємством. Сила постачальників часто залежить від кількості та різноманіття постачальників на ринку, а також від рівня їхньої здатності диктувати умови. Якщо на ринку є лише кілька великих постачальників або якщо постачаних матеріалів або товарів важко замінити, то їхня ринкова сила зростає, і вони можуть підвищувати ціни або змінювати умови поставок, що негативно впливає на витрати компаній. Водночас, якщо постачальників на ринку багато, і вони не мають особливих переваг чи унікальності, компанії можуть обирати контрагентів за вигіднішими умовами, отримувати знижки та оптимізувати витрати.

Існують кілька важливих факторів, які визначають силу постачальників. По-перше, це диференціація продукції, тобто наявність у постачальників унікальних або високоякісних товарів чи послуг, які важко замінити. Чим унікальніші матеріали чи компоненти, тим складніше компанії знайти альтернативу, і тим більший вплив мають постачальники. По-друге, важливу

роль відіграє концентрація постачальників . Якщо на ринку є лише кілька постачальників, це надає їм більше можливостей для маніпуляції цінами або умовами, оскільки компанії не мають великого вибору. Крім того, замінники постачальників можуть знизити їхню ринкову силу, якщо є можливість перейти до інших постачальників або використовувати альтернативні матеріали. Також фактори, як робітничі угоди (наприклад, профспілки) або загроза вертикальної інтеграції (коли постачальники можуть почати виробляти кінцеві продукти самостійно), можуть посилювати або послаблювати контроль, який постачальники мають над ринком.

Ринкова сила покупців відображає здатність споживачів або покупців впливати на ринок, змінюючи постачальника, вибираючи замінники товарів або навіть відмовляючись від продуктів. На ринках, де покупці мають великий вибір, легко переходять до інших постачальників або мають доступ до замінників, їхня сила збільшується, оскільки вони можуть вимагати кращих умов або знижок. Однак на ринках, де альтернативи обмежені або де покупці не мають інформації про інші варіанти, їхня здатність впливати на ціни і умови знижується[3].

Загрози з боку покупців виникають тоді, коли вони можуть легко змінити постачальника або бойкотувати компанію. Це особливо актуально, якщо на ринку існує висока цінова чутливість , коли покупці орієнтуються на ціну і готові перейти до іншого постачальника за найкращими умовами. Також сила покупців залежить від концентрації споживачів : якщо кілька великих покупців складають більшу частину ринку, вони можуть мати значний вплив на компанії, змушуючи їх знижувати ціни або надавати вигідніші умови. Якщо ж покупці мають доступ до багатьох варіантів замінників, це також підсилює їхню позицію, оскільки вони можуть вибирати більш вигідні або кращі за якістю продукти.

Іншими факторами, що визначають силу покупців, є інформаційна доступність — чим більше покупці знають про альтернативи та ціни, тим більше вони здатні впливати на ринок, і можливість вертикальної інтеграції —

коли покупці мають можливість розширювати свої операції, наприклад, створюючи свої виробничі потужності. Всі ці фактори формують взаємодію між покупцями та постачальниками, що впливає на конкурентне середовище та визначає стратегію компаній на ринку.

Доступність альтернативних продуктів є важливим фактором у конкурентному середовищі, оскільки споживачі часто мають змогу не лише змінити постачальника, а й повністю перейти на інший товар або послугу, які можуть стати заміниками. У ситуаціях, коли ціна на продукт зростає або є інші фактори, що змушують споживачів переглядати свої витрати, ймовірність переходу до альтернативних продуктів збільшується. Це відбувається через еластичність попиту, тобто здатність споживачів реагувати на зміни ціни або якості товару.

Наявність заміників створює для підприємства певні загрози, оскільки конкуренція з боку таких продуктів може знизити попит на основну продукцію компанії. Однією з основних загроз є схильність споживачів до купівлі заміників, особливо коли ці альтернативи є дешевшими або мають кращі характеристики. Якщо заміники пропонують вигідніші умови або якість, споживачі будуть схильні вибирати їх замість традиційних товарів. Окрім цього, компанії повинні звертати увагу на порівняння ціни та якості продуктів-заміників, адже споживачі часто орієнтуються на співвідношення ціни та якості при виборі товару.

Ще однією важливою характеристикою є вартість перемикання на замітник для споживача. Якщо перехід до альтернативного продукту не потребує значних зусиль або витрат, споживачі, ймовірно, будуть готові швидко змінити свій вибір. З іншого боку, якщо продукт має високу диференціацію, тобто відрізняється унікальними характеристиками або значними перевагами, то це може знизити загрозу від заміників, оскільки споживачі не будуть готові відмовитися від такого товару навіть за умови наявності дешевших альтернатив.

Суперництво серед існуючих конкурентів є однією з найбільш важливих сил, оскільки воно визначає рівень конкуренції в галузі та впливає на ринкову динаміку. Конкуренція між існуючими підприємствами може бути різною: від агресивних цінових та рекламних воєн до більш м'якої конкуренції через інновації, маркетинг або покращення бізнес-моделей. Коли конкуренція на ринку є сильною, кожне підприємство прагне збільшити свою частку ринку, що може призвести до цінових війни або підвищення витрат на рекламу та просування.

Однією з основних загроз, які виникають через конкуренцію, є кількість конкурентів на ринку. Якщо конкурентів багато, зростає ймовірність жорсткої боротьби за частку ринку. Водночас рівень зростання ринку також має значення: якщо ринок зрілий або насичений, конкуренція стає ще інтенсивнішою, оскільки підприємства повинні боротися за вже обмежену кількість споживачів. Крім того, важливу роль відіграють бар'єри входу і бар'єри виходу з галузі. Якщо бар'єри входу низькі, нові конкуренти можуть швидко увійти в ринок, посилюючи конкуренцію. Навпаки, високі бар'єри виходу можуть ускладнити відхід з ринку для слабших компаній, що також може призвести до надмірної конкуренції[8].

Особливі риси конкурентів, такі як їхні амбіції, рівень інвестицій у рекламу, технологічні можливості або стратегії зростання, можуть істотно впливати на ринкову ситуацію. Наприклад, амбіції керівників або акціонерів можуть спричинити агресивні стратегії, орієнтовані на домінування на ринку, що ще більше посилить конкуренцію. Збільшення витрат на рекламу та маркетинг може підвищити витрати і скоротити прибутковість, але водночас посилити позиції бренду.

При застосуванні моделі Портера для аналізу конкурентних сил, важливо дотримуватись кількох принципів. По-перше, потрібно враховувати, що всі учасники ринку — покупці, постачальники, конкуренти — не повинні взаємодіяти або змовлятися, оскільки це може спотворити результати аналізу. По-друге, структура ринку має бути достатньо стабільною, щоб підприємства

могли прогнозувати і планувати свої стратегії у відповідь на дії конкурентів. Ключовим етапом є оцінка сил, де важливо присвоїти бали для кожної з сил — високий, середній або низький. Цей підхід дозволяє оцінити тиск, що чиниться на підприємство, та сформулювати чітку стратегію для входу на нові ринки або оптимізації позицій на існуючому ринку.

Аналіз конкурентних сил дає змогу не тільки оцінити поточну ситуацію на ринку, а й передбачити зміни в конкурентному середовищі. За допомогою такої оцінки підприємство може приймати більш обґрунтовані рішення щодо своєї стратегії, зокрема щодо того, чи варто входити на нові ринки, як адаптуватися до конкурентних загроз та які кроки зробити для зміцнення своїх конкурентних переваг.

В таблиці 1.1 наведено приклад розрахунку і оцінювання конкурентних переваг підприємства.

Кожен аналітик має можливість використовувати ту кількість критеріїв для оцінки ситуації на ринку, яку вважає необхідною для досягнення максимально точного та обґрунтованого висновку. Важливо зазначити, що чим більше критеріїв буде враховано, тим більш точним буде аналіз, що дозволить краще зрозуміти ситуацію на ринку та визначити, які фактори домінують. Після завершення оцінки конкурентних переваг та позиції підприємства на ринку необхідно прийняти рішення щодо подальших дій, що визначатимуть стратегію розвитку компанії.

Підхід Майкла Портера до визначення альтернативних стратегій ґрунтується на твердженні, що стійкість конкурентних позицій підприємства на ринку значною мірою залежить від таких чинників, як витрати на виробництво і продаж продукції, унікальність товарів або послуг, а також сфера конкуренції. Першим кроком до вибору стратегії розвитку є чітке визначення природи конкурентної переваги підприємства. Портер вважав, що конкурентну перевагу можна визначити за двома основними показниками:

1. Перевага в витратах виробництва підприємство (підвищення продуктивності);

Таблиця 1.1 - Розрахунок і оцінювання конкурентних переваг підприємства.

Параметри оцінки	Оцінка параметру	3 (Підприємство лідер ринку)	2 (Підприємство конкурентне)	1 (Підприємство не конкурентне)
Темпи зростання ринку	Оцінка темпів зростання ринку та потенціалу для нових можливостей	Високі темпи зростання ринку, велика частка ринку	Середні темпи зростання, стабільна частка ринку	Низький рівень зростання, невелика частка ринку
Рівень диференціації товару	Оцінка унікальності продукції, її здатності виділятися серед конкурентів	Високий рівень диференціації, унікальні властивості товару	Середній рівень диференціації, певні унікальні характеристики	Низький рівень диференціації, схожий продукт із конкурентами
Обмеження в підвищенні цін	Оцінка здатності підприємства підвищувати ціни без втрати клієнтів	Можливість підвищення цін без суттєвих втрат клієнтів	Обмежена можливість підвищення цін, певна чутливість клієнтів	Низька можливість підвищення цін, висока чутливість клієнтів
Загальна система оцінки				
	Сума балів	7 (3+2+2)		
	3 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції (лідер ринку)		
	4-6 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції (підприємство здатне конкурувати)		
	7-9 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції (підприємство має слабкі позиції на ринку)		

Джерело: сформовано автором

2. Перевага в ринковій ціні продажу підприємство (рентабельність та здатність маніпулювати ціною).

Це викликає певну дилему: яка з цих переваг є важливішою для підприємства в конкретних умовах? Для того, щоб визначити, яка з переваг є пріоритетною, слід провести аналіз конкурентної ситуації за певною схемою:

- ідентифікація основних факторів успіху для певного ринку товарів або сегмента;

- оцінка сильних та слабких сторін підприємства за кожним з цих факторів;
- порівняння сильних і слабких сторін основних конкурентів на ринку за аналогічними критеріями.

Зібрана інформація дозволяє підприємству визначити, в якій області воно має найбільшу конкурентну перевагу, що дасть змогу компанії зосередитись на досягненні цієї переваги в певній сфері діяльності. Крім того, підприємство має намагатися знижувати конкурентні переваги своїх суперників. Однак у процесі розробки стратегії підприємство стикається з питанням вибору ринку для конкуренції: чи варто змагатися на всьому ринку, чи краще зосередитись на певному його сегменті. Вибір між цими варіантами можна здійснити, застосовуючи залежність між часткою ринку та рентабельністю підприємства, яку запропонував Портер.

Підприємства, які не мають можливості досягти лідерства на всьому ринку, повинні орієнтувати свої зусилля на завоювання та укріплення позицій у конкретному сегменті ринку. Такий підхід часто дає позитивні результати малим підприємствам, які спеціалізуються в конкретних вузьких сферах, і великим компаніям, які контролюють значну частку ринку. Спроби малих підприємств імітувати стратегії великих корпорацій без врахування своїх обмежених ресурсів, як правило, призводять до втрати конкурентних позицій.

Основна ідея Портера полягає в тому, що існують два основні шляхи досягнення конкурентної переваги: підприємство може домогтися найнижчих витрат на виробництво в галузі або створити унікальний продукт, який задовольняє потреби споживачів, готових заплатити більше за високу якість або особливі характеристики. Компанії можуть обирати одну з цих стратегій для більш широкого ринку або зосередитись на конкретному сегменті, де можуть ефективніше реалізувати свої можливості.

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства

Приватне сільськогосподарське підприємство «Слобожанщина Агро» є приватною компанією, яка разом з елеватором «Вирівське ХПП» є частиною аграрного кластеру «ІМК», однієї з найбільших аграрних корпорацій в Україні. Підприємство було засноване 13 лютого 2001 року. Його основна діяльність згідно з даними Єдиного державного реєстру полягає у вирощуванні зернових (окрім рису), бобових та олійних культур.

Юридична адреса підприємства: Україна, 41854, Сумська область, Білопільський район, селище Калинівка, вул. Молодіжна, буд. 35. Поштова адреса: 40003, м. Суми, пл. Привокзальна, 5, а/с 720. Контактний e-mail: office@imcagro.com.ua. Телефон: (0542) 611-234, факс: (0542) 615-249.

Органи управління: вищим органом є загальні збори власників, а виконавчий колегіальний орган – Дирекція, до складу якої входять Директор та члени дирекції. Директором є Хоменко Олег Миколайович, чия діяльність регулюється статутом компанії, чинним законодавством та внутрішніми положеннями підприємства.

Структура власності ПСП «Слобожанщина Агро» виглядає таким чином: 1) ТОВ «Бурат АГРО» володіє 75% статутного капіталу; 2) компанії UNIGRAIN HOLDING LIMITED (Кіпр) належить 25% статутного капіталу. Кінцевим бенефіціарним власником є громадянин України Петров Олександр Леонідович. У 2020 році відбулися загальні збори власників, що були скликані відповідно до вимог законодавства України.

Підприємство складається з кількох підрозділів, розташованих у різних районах Сумської області (Білопільський, Буринський, Недригайлівський,

Роменський) та має центральний офіс у м. Суми. Основним напрямом діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є агровиробництво, зокрема вирощування зернових культур, таких як озима пшениця, кукурудза, соя та соняшник. Окрім цього, підприємство надає додаткові послуги, включаючи обробіток земель, транспортні послуги та оренду, хоча ці напрямки не є основними.

Загальний земельний банк підприємства складає 23,4 тисячі гектарів. У складі підприємства є дві машино-тракторні станції та майстерні, що займаються обслуговуванням різноманітної техніки, зокрема комбайнів NH CR 9.80, тракторів FEND, John Deere та NH, а також телескопічних навантажувачів JCB та DIECI, обприскувачів John Deere та Tecnomat Laser, сівалок HORSH та іншої агротехніки.

ПСП «Слобожанщина Агро» активно впроваджує сучасні технології управління і виробництва в агробізнесі, інвестуючи в нову техніку від провідних світових брендів. Також підприємство застосовує інноваційні методи точного землеробства, включаючи системи GPS-моніторингу техніки, автопілотування, дистанційне зондування земель, моніторинг врожайності, адаптивне висівання насіння та точне внесення добрив.

Місія компанії: «Українська аграрна компанія, що надає світу високоякісні та безпечні харчові продукти» [27].

Стратегічні орієнтири ПСП «Слобожанщина Агро», як частини агрохолдингу «ІМК» у Сумському кластері, повністю співвідносяться з загальними цілями групи: «Мрія та майбутнє. Наше бачення майбутнього компанії. Наша мета — стати провідною сільськогосподарською компанією у світі для інвесторів, співробітників, клієнтів та місцевих громад. Бути стабільно прибутковими, ефективно розвиватися, з повагою до людей та природи» [27].

Організаційна структура ПСП «Слобожанщина Агро» є лінійно-функціональною, що є типовою для ієрархічних організацій. Функціональні підрозділи мають право приймати рішення для нижчих рівнів, але лише в межах визначених функцій. Наприклад, інженер машино-тракторної станції

вирішує, хто з водіїв чи механізаторів має здійснити ремонт техніки, однак узгоджує терміни ремонту з головним інженером і агрономом, оскільки вони визначають план роботи сільськогосподарської техніки. Інші керівники, зокрема головний агроном та інженер, також погоджують свої дії між собою для забезпечення ефективної роботи підприємства (наприклад, при проведенні посівних робіт взаємодіють інженерна, агрономічна, логістична, комерційна служби, а також служба безпеки і бухгалтерія). Усі керівники підрозділів звітують директору підприємства і узгоджують свої дії відповідно до своїх функціональних обов'язків.

В лінійно-функціональній структурі кожен співробітник чітко знає свої обов'язки і задачі, розуміє, що його дії повинні узгоджуватися з керівником. Водночас він має можливість виявляти ініціативу і реалізовувати власні ідеї в межах своїх функцій, або розширювати свої повноваження після погодження з керівництвом. Це стимулює працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків, адже вони усвідомлюють, що їх діяльність контролюється та оцінюється. Кожен співробітник розуміє, що виконання або невиконання його професійних обов'язків безпосередньо впливає на матеріальне заохочення (премії або штрафи), причому особливо відзначають найкращих працівників.

На підприємстві переважає кваліфікований персонал, до якого належать комбайнери, водії, трактористи, механізатори, працівники майстерень, комірники — близько 68% від загальної кількості працівників. Решта 32% складають фахівці та висококваліфіковані працівники, серед яких агрономи, інженери, логісти, диспетчери, юристи, бухгалтери, економісти, землевпорядники та інші.

Форма оплати праці в ПСП «Слобожанщина Агро» погодинна і включає систему мотивації. Вона складається з двох частин: постійної — погодинного окладу, та змінної — регулярних премій на основі KPI, а також додаткових премій за виконання складних та відповідальних завдань, річних премій за системою KPI. Окрім того, працівники можуть отримати матеріальну допомогу

у разі особливих або складних життєвих обставин, згідно з «Положенням про розмір матеріальної допомоги для працівників».

Нематеріальні заохочення для працівників включають корпоративні тімбілдинги, спортивні змагання, а також участь у мотиваційних поїздках за кордон.

Для більш детального аналізу діяльності підприємства були використані основні техніко-економічні показники, що наведені в таблицях 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1 - Показники ефективності використання основних засобів ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021рік	2022рік	2023рік	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1037909,00	778090,00	840709,00	-197200,00	81,00
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	1091076,00	1337623,00	1960670,00	869594,00	179,70
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	271,00	257,00	257,00	-14,00	94,83
Площа с./г. угідь, га	23279,00	23095,00	23095,00	-184,00	99,21
Фондоозброєність, тис. грн./особу	4026,11	5204,76	7629,07	3602,96	189,49
Фондооснащеність, тис. грн./100га	4686,95	5791,83	8489,59	3802,63	181,13
Фондовіддача, грн.	0,95	0,58	0,66	-0,29	69,47
Фондомісткість, грн.	1,05	1,72	1,52	0,47	144,32

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

Результати розрахунків, наведені в таблиці 2.1, свідчать про те, що середньорічна вартість основних фондів агропідприємства протягом досліджуваного періоду збільшилася на 869594 тис. грн (на 79,70%), в той час

як чистий дохід від реалізації продукції за цей же період зменшився на 197200,00 тис. грн (на 19,00%). Це призвело до значного зниження ефективності використання основних засобів. Зокрема, фондівдача зменшилася на 0,29 грн (майже наполовину), а фондомісткість збільшилася на 0,47 грн (майже вдвічі). Водночас спостерігається збільшення фондооснащеності на 3802,63 тис. грн/100 га (на 81,13%) та фондоозброєності на 3602,96 тис. грн на одного працівника (майже вдвічі).

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

Найменування показника	Роки			Відхилення абсолютні		Відхилення відносні, %	
	2021рік	2022рік	2023рік	до 2021 р.	до 2022 р.	до 2021 р.	до 2022 р.
Облікова кількість штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	252,00	239,00	239,00	-13,00	0,00	94,84	100,00
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	271,00	257,00	257,00	-14,00	0,00	94,83	100,00
Середньооблікова кількість штатних працівників зайнятих в с-г виробництві – всього, осіб	147,00	142,00	142,00	-5,00	0,00	96,60	100,00
в т. ч. - в рослинництві	147,00	142,00	142,00	-5,00	0,00	96,60	100,00

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

Згідно з даними таблиці 2.2, середньооблікова чисельність працівників господарства у 2023 році порівняно з 2021 роком скоротилася на 14 осіб, що становить 5,17%. У 2023 році порівняно з 2022 роком змін у складі персоналу не відбувалося. Середньооблікова чисельність штатних працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, за ці ж періоди зменшилася на 5 відповідно. Усі ці працівники були задіяні у галузі рослинництва, оскільки тваринництво, представлене раніше молочним скотарством, наразі повністю ліквідовано.

Якщо розглядати облікову чисельність штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості, то у порівнянні з 2021 роком вона скоротилася на 13 осіб. Незважаючи на це, підприємство забезпечене трудовими ресурсами, адже проблем із простоем техніки через нестачу робочої сили не виникає.

Фінансовий стан агропідприємств значною мірою залежить від вибору галузей сільськогосподарського виробництва та їх оптимального поєднання, що визначає спеціалізацію господарства. На розміщення та спеціалізацію сільського господарства впливають природно-кліматичні, економічні, біологічні й соціальні фактори. Далі розглянемо спеціалізацію ПСП «Слобожанщина Агро» за даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Обсяг і структура товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро»

Види продукції	Роки						В середньому	
	2021рік		2022рік		2023рік			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Озима пшениця	113907,50	11,00	72923,10	9,40	153036,00	18,20	113288,87	12,87
Кукурудза на зерно	621648,00	59,90	446785,50	57,40	622222,00	74,01	563551,83	63,77
Соняшник	296661,40	28,60	256433,30	33,00	65174,00	7,75	206089,57	23,12
Продукція рослинництва, всього	1032217,00	99,50	776141,90	99,70	840432,00	99,97	882930,30	99,72
Послуги в сільському господарстві	5692,10	0,50	1948,10	0,30	277,00	0,03	2639,07	0,28
Всього	1037909,00	100,00	778090,00	100,00	840709,00	100,00	885569,33	100,00

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

На основі аналізу даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що підприємство спеціалізується на вирощуванні кукурудзи на зерно, а також активно займається виробництвом насіння соняшнику. У середньому за три роки частка доходу від реалізації кукурудзи на зерно становила 63,77% у загальній виручці, тоді як частка соняшнику – 23,12%. Більша частина

продукції підприємства реалізується за прямими контрактами, проте окремі її обсяги можуть постачатися через інші канали, зокрема як виплати в рахунок орендної чи заробітної плати, а також реалізація переробним підприємствам.

Для оцінки рівня спеціалізації було розраховано коефіцієнт спеціалізації:

$$K_{сп} = 100 \div ((63,77 \times (2 \times 1 - 1)) + (23,12 \times (2 \times 2 - 1)) + (12,87 \times (2 \times 3 - 1)) + (0,28 \times (2 \times 4 - 1))) = 100 \div 199,44 = 0,501 \times 100 = 50,1\%.$$

Отже, ПСП «Слобожанщина Агро» характеризується високим рівнем спеціалізації, адже отриманий коефіцієнт (501%) відповідає межах від 0,41 до 0,60.

Водночас, аналізуючи зазначене питання, слід підкреслити, що як і вся аграрна компанія ІМК, так і досліджуване підприємство з її Сумського кластеру орієнтується на виробництво сировини, тобто продукції з низькою доданою вартістю. Тому основним завданням є підвищення ефективності виробництва та збільшення рівня доданої вартості продукції.

Таблиця 2.4 — Динаміка основних економічних показників розвитку ПСП «Слобожанщина Агро».

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021рік	2022рік	2023рік	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1037909,00	778090,00	840709,00	-197200,00	81,00
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	4458,60	3369,10	3640,22	-818,38	81,64
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	3061,68	2408,95	3271,24	209,56	106,84
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,95	0,58	0,66	-0,29	69,47
Собівартість, тис. грн.	491184,00	380940,00	580853,00	89669,00	118,26
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	546725,00	397150,00	259856,00	-286869,00	47,53
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	405468,00	183993,00	212763,00	-192705,00	52,47
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1741,80	796,70	921,25	-820,55	52,89
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1196,07	569,64	827,87	-368,20	69,22

- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,37	0,14	0,11	-0,26	29,33
Рівень рентабельності, %	82,55	48,30	144,74	62,19	175,33

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

Аналіз фінансових показників аграрного підприємства за 2021–2023 роки дозволяє оцінити його економічну ефективність та визначити основні тенденції, які виникли за цей період.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції становив 840,709 тис. грн, що на 197,200 тис. грн менше, ніж у 2021 році. Це зниження на 19,7% свідчить про суттєве падіння обсягів реалізації продукції або зниження її цін на ринку. У той же час, чистий дохід на 100 га сільськогосподарських угідь також знизився на 18,36%, що вказує на зменшення ефективності використання земельних ресурсів. Однак, чистий дохід на одного працівника зріс на 6,84%, що може свідчити про підвищення продуктивності праці та ефективніше використання людських ресурсів.

Показник чистий дохід на 1 грн вартості основних засобів зменшився на 0,29 грн, що є негативним сигналом і вказує на зниження ефективності використання основних засобів підприємства. Можливо, підприємство має проблеми з оновленням техніки або зниженням продуктивності через зношеність основних засобів.

Собівартість в 2023 році зросла на 18,26%, що є серйозним показником зростання витрат на виробництво. Це може бути пов'язано з підвищенням цін на сировину, енергоносії, трудові ресурси або з погіршенням ефективності управління виробничими процесами.

У 2023 році валовий прибуток знизився на 47,53%, що є значним падінням. Це свідчить про зниження ефективності підприємства в контексті витрат на виробництво та зменшення обсягів продажу продукції. Така динаміка потребує подальшого аналізу причин, що призвели до такого зниження прибутковості.

Чистий прибуток також знизився на 52,47%, що є ще одним свідченням того, що підприємство не змогло забезпечити належний рівень рентабельності через зростання витрат і зменшення доходів. Відхилення від 2021 року на 192,705 тис. грн вказує на значні фінансові труднощі.

Рівень рентабельності у 2023 році збільшився на 62,19%, що становить 175,33% відносно 2021 року. Це є позитивною тенденцією, яка може свідчити про покращення фінансової ефективності підприємства, навіть у умовах зниження доходів. Можливо, підприємству вдалося оптимізувати витрати або отримати вигоду від підвищення цін на продукцію.

Загалом, підприємство зазнало значних фінансових труднощів у 2023 році. Основні проблеми полягають у зниженні доходів, збільшенні собівартості та зниженні прибутку. Зокрема, скорочення чистого доходу та валового прибутку вказує на зниження ефективності бізнесу. Однак позитивним фактором є зростання рівня рентабельності, що може свідчити про потенціал для подальшого поліпшення фінансових результатів за умови оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і модернізації основних засобів.

Основними факторами, що впливають на підвищення прибутковості та рентабельності підприємства, є:

1. Зниження собівартості продукції. Оптимізація витрат залишається ключовим напрямом для покращення фінансових результатів.
2. Розширення обсягів виробництва. Збільшення масштабів діяльності дає змогу підприємству забезпечити стабільні доходи навіть у складних економічних умовах.
3. Підвищення якості продукції та конкурентоспроможності. Вдосконалення технологій виробництва та управління якістю є важливим елементом у боротьбі за ринки збуту.
4. Своєчасність розрахунків із покупцями. Затримки у платежах можуть суттєво вплинути на фінансову стійкість підприємства.

Для покращення фінансових результатів підприємству необхідно впроваджувати комплексні заходи. Одним із ключових завдань є удосконалення логістичних ланцюгів, що забезпечить стабільний експорт продукції навіть за умов обмеженого доступу до портової інфраструктури. Крім того, важливим напрямом є розширення можливостей переробки сільськогосподарської продукції на місцевих виробничих потужностях.

Іншим важливим кроком є активізація інвестиційної діяльності, спрямованої на модернізацію обладнання, впровадження сучасних технологій та підвищення рівня автоматизації виробничих процесів. Це сприятиме не лише підвищенню якості продукції, але й забезпечить скорочення витрат, що особливо актуально в умовах нестабільної економічної ситуації.

Дослідження підтверджує, що підприємство залишається прибутковим, попри вплив несприятливих зовнішніх факторів. Для забезпечення стабільного розвитку необхідно зосередитися на вдосконаленні виробничо-збутових процесів, розвитку інфраструктури та впровадженні інновацій. Ефективне управління цими напрямками дозволить підприємству досягти високого рівня конкурентоспроможності та забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінювання конкурентних переваг підприємства

ПСП «Слобожанщина Агро» є одним із ключових гравців на ринку аграрної продукції України, зосереджуючи свою діяльність на експорті, що становить понад 80% від загального обсягу реалізованої продукції. Це дозволяє підприємству активно інтегруватися у світову економіку, зокрема, на ринок зерна, який є одним із основних стратегічних напрямків для України. Основними країнами-імпортерами продукції ПСП «Слобожанщина Агро» є Китай, Єгипет, Індонезія, Іспанія, Нідерланди, Туреччина, Туніс, Бангладеш, Південна Корея та Лівія. З огляду на таку географію експорту, підприємство стикається з багатьма зовнішніми факторами, які можуть мати безпосередній

вплив на його фінансові результати, зокрема, це коливання цін на зерно, зміни попиту та пропозиції на ринках і валютні коливання.

Волатильність світових ринків є важливим фактором, що впливає на прибутки підприємства. Підвищення цін на сільськогосподарську техніку, засоби захисту рослин, посівний матеріал, а також зміни валютного курсу можуть призвести до здорожчання виробничих витрат. У зв'язку з цим, ПСП «Слобожанщина Агро» активно здійснює моніторинг ринкових змін, контролюючи коливання цін на сільськогосподарську продукцію, фактори, що на них впливають, а також прогножуючи тенденції щодо виробництва, запасів, споживання та експорту. Такий підхід дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни і знижувати вплив негативних факторів на свою діяльність.

Крім того, для зниження операційних витрат ПСП «Слобожанщина Агро» впроваджує сучасні технології, такі як GPS-системи для контролю використання палива та техніки. Це дозволяє оптимізувати витрати на транспорт і технічне обслуговування, а також підвищити ефективність роботи сільськогосподарської техніки. Щоб зменшити витрати на виробництво, підприємство також дотримується стратегії розвитку земельного банку, орієнтуючи його на компактне розташування ділянок. Це дозволяє знизити транспортні витрати та збільшити ефективність обробки земель.

Один із ключових аспектів стратегії ПСП «Слобожанщина Агро» — це орієнтація на обмежену кількість сільськогосподарських культур. Це дозволяє ефективно планувати виробництво, оптимізувати закупівлі насіння, добрив і засобів захисту рослин. Підприємство також активно налагоджує довгострокові партнерства з постачальниками, що дозволяє забезпечити стабільні поставки необхідних ресурсів за вигідними умовами.

У відповідь на зміни клімату, що можуть впливати на врожайність, ПСП «Слобожанщина Агро» розробило й застосовує методи для мінімізації впливу екстремальних погодних умов, таких як засухи і повені, що стають все частішими та інтенсивнішими через зміну клімату. Підприємство впроваджує адаптовані агротехнології, що дозволяють підтримувати стабільний рівень

виробництва та зберігати високі врожаї навіть за несприятливих погодних умов.

ПСП «Слобожанщина Агро» також є учасником «Українського клубу аграрного бізнесу» (УКАБ), що дає можливість співпрацювати з іншими провідними агрохолдингами, підприємствами та промисловими групами, а також з офіційними постачальниками та імпортерами сільськогосподарської техніки. Це співробітництво дозволяє підприємству отримувати доступ до найкращих світових практик, а також до фінансових ресурсів через партнерство з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Європейський інвестиційний банк та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Завдяки такому комплексному підходу до управління своєю діяльністю, ПСП «Слобожанщина Агро» забезпечує стабільне функціонування, здатне адаптуватися до змінних умов ринку та клімату, знижуючи ризики та максимізуючи економічну ефективність.

Членство в асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» надає підприємствам численні переваги, зокрема доступ до необхідної інформації, знань та підтримки у вирішенні різноманітних практичних питань. Діяльність УКАБ сприяє ефективному веденню бізнесу в агропромисловому комплексі України, охоплюючи широкий спектр аспектів — від залучення інвестицій до вирішення завдань підвищення ефективності аграрних компаній і вдосконалення аграрної політики. ПСП «Слобожанщина Агро» активно співпрацює з численними офіційними дилерами та постачальниками сільськогосподарської продукції та техніки.

На українському ринку праці спостерігається конкуренція серед аграрних компаній за кваліфікованих спеціалістів. Керівництво ПСП «Слобожанщина Агро», спільно з компанією «ІМК», активно працює над розвитком своєї команди, відстежує тенденції на ринку праці та періодично підвищує заробітні плати, щоб залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Окрім того, підприємство співпрацює з провідними вищими навчальними закладами,

залучаючи випускників до стажувань із оплатою для студентів, що дозволяє формувати кваліфіковану команду майбутніх професіоналів.

Оцінка конкурентних переваг підприємства є важливим етапом стратегічного планування, оскільки вона дає можливість не тільки визначити сильні й слабкі сторони організації, а й оцінити вплив зовнішніх факторів, що можуть формувати або змінювати конкурентну позицію компанії. У разі ПСП «Слобожанщина Агро», проведення таких оцінок допомагає виявити ключові напрямки для підвищення ефективності діяльності та підтримки конкурентних переваг на ринку.

Одним із основних інструментів для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища є SWOT-аналіз, який дає змогу виявити стратегічні можливості та загрози, а також визначити сильні та слабкі сторони організації. Цей інструмент дозволяє оцінити внутрішні можливості підприємства та порівняти їх з зовнішніми факторами, що можуть впливати на його діяльність.

Окрім того, важливим інструментом для оцінки зовнішніх факторів є PEST-аналіз, який дозволяє вивчити політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни в навколишньому середовищі, які можуть вплинути на діяльність підприємства. PEST-аналіз охоплює широкий спектр факторів, включаючи економічні умови, політичну стабільність, технологічні інновації та соціальні зміни. Цей аналіз допомагає компанії передбачити й оцінити потенційні загрози та можливості, що виникають через зміни в зовнішньому середовищі, а також адаптувати свою стратегію для збереження або посилення конкурентних переваг.

Поєднання результатів SWOT- та PEST-аналізу дозволяє підприємству створити ефективну стратегію підтримки конкурентних переваг, що враховує як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і зовнішні фактори, що визначають ринкові можливості та загрози. Це дозволяє підприємству розробляти довгострокові стратегії розвитку, які гарантують не тільки стабільний ріст, а й здатність ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

В умовах сучасного бізнес-середовища для аналізу зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, найчастіше використовуються методи PEST і SWOT-аналізу. PEST-аналіз дозволяє оцінити різноманітні фактори, що можуть вплинути на продажі та прибуток ПСП «Слобожанщина Агро». Вплив кожного фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3, де:

1 — мінімальний вплив (зміни не впливають суттєво на діяльність підприємства); 2 — помірний вплив; 3 — значний вплив (зміни можуть призвести до суттєвих коливань в обсягах продажів та прибутках компанії).

Ймовірність зміни кожного фактора визначається за п'ятибальною шкалою, де 1 — мінімальна ймовірність, а 5 — максимальна. Згідно з результатами аналізу, підвищення податків призводить до зростання витрат підприємства та обмежує розвиток внутрішнього ринку України через зниження вартості сільськогосподарської сировини. Крім того, високий рівень корупції в органах державної влади значно обмежує можливості компанії для розширення діяльності та виходу на нові ринки. Відсутність інвестицій у виробничі проекти, затримки у впровадженні інноваційних технологій, а також обмежені постачання пального до України створюють додаткові ризики. Урядові заходи, спрямовані на стримування інфляції за допомогою високих процентних ставок, зменшують доступність кредитних ресурсів, що також може стримувати зростання підприємства. Всі ці фактори разом створюють загрозу економічної нестабільності для компанії.

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Податкові ставки та пільгові режими	0,35	Ступінь інфляційного тиску та рівень відсоткових ставок	0,33
Ступінь бюрократичних процедур та рівень корупції	0,27	Валютні курси основних валют	0,33
Обмеження на імпорт, правила торговельної політики	0,16	Фінансова та податкова політика держави	0,22
Вплив військових конфліктів в країні	0,16	Тривалість та інтенсивність економічного зростання	0,2
Політична стабільність і підтримка існуючої влади	0,11	Стан розвитку банківського сектору	0,12
Всього	1,05	Всього	1,2
Соціально-культурні		Технологічні	

Міграційні процеси та тенденції в міграційній активності	0,23	Доступ до передових технологічних розробок	0,17
Відношення до іноземної продукції та послуг	0,17	Інноваційний потенціал та рівень технологічного прогресу в галузі	0,1
Динаміка зміни чисельності населення	0,11	Нормативно-правова база в сфері технологічного забезпечення галузі	0,1
Всього	0,51	Всього	0,37

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Наступним кроком у роботі є виконання SWOT-аналізу (табл. 2.6), що дозволяє детально оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, з якими воно стикається.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S):	Потенційні внутрішні слабкості (W):
1. Багаті природні ресурси та доступ до сировини.	1. Обмежена здатність постачати продукцію в інші регіони країни.
2. Високий рівень контролю якості продукції.	2. Залежність від зовнішніх постачальників ресурсів.
3. Зростаючий обсяг оборотного капіталу.	3. Високий рівень податкового навантаження.
4. Конкурентоспроможна цінова стратегія.	4. Відсутність податкових пільг для підприємства.
5. Розвинена мережа збуту продукції.	5. Нерегулярність у постачанні ресурсів.
6. Оптимізований та компактний штат працівників.	6. Обмеженість в розмірах офісу.
7. Молодий, енергійний та перспективний колектив.	7. Відсутність власного підрозділу для логістики.
8. Гнучкість управлінської політики.	8. Додаткові витрати на транспортування.
9. Позитивна репутація серед клієнтів.	9. Низький рівень прибутковості.
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O):	Потенційні зовнішні загрози (T):
1. Підтримка високих технічних стандартів для забезпечення надійності та конкурентоспроможності.	1. Наявність політичного впливу та контролю, що не завжди обґрунтовані.
2. Розширення співпраці з постачальниками з інших регіонів.	2. Зниження рівня рентабельності.
3. Випуск продукції з високою доданою вартістю, що дозволяє збільшити прибуток.	3. Зростання рівня конкуренції на ринку.
4. Постійно високий попит на продукцію.	4. Коливання валютних курсів.
5. Легкий доступ до ринку.	5. Невигідна економічна ситуація в країні.
6. Потенційне зниження податкових ставок та митних зборів.	

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Аналіз внутрішнього середовища фокусується на дослідженні основних функціональних сфер ПСП «Слобожанщина Агро» з метою виявлення як позитивних, так і негативних аспектів організації. Для більш комплексного розуміння необхідно також визначити зовнішні чинники, що сприяють розвитку компанії (можливості), а також ті, що можуть становити загрозу (ризики). Однією з основних цілей компанії є вихід на ринки сусідніх регіонів. Для досягнення цієї мети керівництво ПСП «Слобожанщина Агро» має намір зміцнити свої позиції на ринку Сумської області, а також розширити присутність на ринках Чернігівщини, Полтавщини та Харківщини, а в подальшому — вийти на ринки інших регіонів.

Наступним етапом аналізу є вивчення конкурентних сил за моделлю Портера, де для кожного параметра надається оцінка, що відображає рівень загрози для підприємства: низький, середній або високий. Модель п'яти сил Портера використовується для визначення ступеня загроз, які можуть виникнути внаслідок різних конкурентних факторів. Оцінка проводиться за тризначною шкалою. Результати цього аналізу представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз п'яти сил за Портером для ПСП «Слобожанщина Агро»

Параметри	Оцінка рівня погрози	Опис	Напрями робіт
Ризик входу нових конкурентів	Середній	Потенційна загроза від нових конкурентів є середньою. Хоча нові компанії з'являються часто, їхнє існування обмежене через високі бар'єри для входу на ринок.	Проведення регулярного моніторингу появи нових конкурентів. Впровадження акцій для зміцнення лояльності споживачів та підвищення впізнаваності бренду.
Суперництво серед існуючих конкурентів	Середній	Ринок характеризується високою конкуренцією та наявністю обмежень щодо підвищення цін. Більшої частини товарів різних фірм важко порівняти між собою.	Постійну оцінку конкурентної ситуації. Розвиток унікальних переваг продукту. Зниження ролі цінової конкуренції через диференціацію товарів та підвищення їх сприйняття.
Можливість покупців впливати на ціну	Середній	Клієнтська база демонструє середній рівень вимог до ціни, що може впливати на оборот компанії.	Диверсифікація клієнтської бази, пошук нових сегментів ринку та зниження залежності від цінових

			коливань.
Можливість постачальників впливати на ціну	Низький	Відносини з постачальниками стабільні, вплив на ціни з їхнього боку мінімальний.	Налагодження більш вигідних угод з постачальниками через переговори про зниження цін та покращення умов співпраці.
Погроза товарів-замінників	Високий	Продукт компанії не має унікальних характеристик на ринку, існує багато аналогічних товарів.	Посилення унікальності продукту, робота над підвищенням його якості в порівнянні з конкурентами. Підвищення обізнаності про товар та його переваги.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На наступному етапі здійснюється оцінка виробництва соняшникового насіння, однієї з основних культур, що вирощуються на підприємстві. Проводиться порівняння таких параметрів, як задоволення потреб клієнтів, якість продукції, цінова категорія, регіональна присутність, рекламна активність та інші аспекти, за допомогою методу експертної оцінки.

Основними конкурентами ПСП «Слобожанщина Агро» на місцевому ринку є ТОВ «Урожайна країна» та ТОВ «Косівщинська» (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Оцінка конкурентоспроможності продукції методом експертних оцінок

№	Параметри	Вага	Оцінка конкурентоспроможності	ПСП «Слобожанщина Агро»	ТОВ «Урожайна країна»	ТОВ «Косівщинська»
1	Якість продукції	0,15	$9 * 0,15 = 1,35$	1,35	1,35	1,20
2	Задоволення специфічних потреб клієнта	0,10	$8 * 0,10 = 0,80$	0,80	0,90	0,70
3	Політика ціноутворення	0,20	$8 * 0,20 = 1,60$	1,60	1,80	1,40
4	Географія діяльності	0,15	$7 * 0,15 = 1,05$	1,05	1,50	1,05
5	Маркетинг та реклама	0,15	$8 * 0,15 = 1,20$	1,20	1,50	1,20
6	Фінансові ресурси	0,25	$8 * 0,25 = 2,00$	2,00	2,50	2,00
Сума		1,00		8,00	9,55	7,55

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Розподіл часток ринку серед цих компаній виглядає наступним чином: ТОВ «Урожайна країна» займає перше місце з часткою 38% від загального обсягу, що пояснюється високим рівнем розвитку рекламної діяльності та значною мережею в регіонах. ПСП «Слобожанщина Агро» займає друге місце, відрізняючись високою якістю продукції, проте потребує розширення ринку збуту через вдосконалення рекламної політики та активнішу презентацію свого товару. Третє місце належить ТОВ «Косівщинська», що має слабкіші позиції через невдалу цінову політику та обмежену діяльність у регіонах.

На основі проведених розрахунків та аналізу можна зробити висновок, що стратегія ПСП «Слобожанщина Агро» має бути орієнтована на подальший розвиток та збільшення ринкової частки в сегменті зернових культур. Інвестування в дану продукцію, активне просування зернових на ринку та пошук нових споживачів мають потенціал зробити ці товари лідерами на ринку та підтримувати їх у цій категорії на довгострокову перспективу. Враховуючи особливості зернових культур та поточні тенденції на ринку, це є стратегічно перспективним напрямом розвитку бізнесу. Важливо зосередитися на розвитку продуктів з високим або стабільним попитом, оскільки це сприятиме стабільному зростанню компанії.

2.3. Огляд стратегій підтримки конкурентних переваг підприємства

Стратегічне управління підприємствами є важливою складовою ефективного розвитку і збереження конкурентних переваг в умовах постійних змін на ринку. У сучасних умовах роль людського потенціалу у цьому процесі є надзвичайно важливою, оскільки ефективність стратегії безпосередньо залежить від залучення усіх рівнів персоналу — від топ-менеджменту до рядових працівників. Стратегічне управління не лише вимагає розробки довгострокових планів, але й потребує належної взаємодії між усіма

учасниками процесу, забезпеченням чіткої комунікації та участі працівників на всіх етапах формулювання і реалізації стратегії.

Ключовим аспектом для досягнення стратегічних цілей є залучення співробітників до розробки стратегії, розуміння ними своєї ролі в процесі реалізації стратегічних заходів і їх мотивація до виконання поставлених завдань. Важливо, щоб кожен працівник, починаючи від керівника підприємства і закінчуючи робітниками, мав чітке уявлення про стратегію компанії і її цілі, а також відчував свою причетність до її реалізації.

Стратегічне управління можна розглядати як багатоступінчастий процес, що включає кілька етапів, кожен з яких має своє значення для досягнення конкурентних переваг. У цьому контексті важливою є функціональна модель оцінки менеджменту, розроблена Д.В. Масловим із співавторами, яка служить теоретичною та методичною основою для оцінки ефективності стратегічного управління підприємством. Оцінка ефективності стратегічного управління включає не лише технічні та економічні показники, але й враховує думки та оцінки працівників підприємства щодо організації стратегічних процесів.

Процес стратегічного управління можна поділити на п'ять основних етапів, що взаємопов'язані і формують загальну картину стратегічної діяльності підприємства.



Рисунок 2.1 – Основні етапи стратегічного управління

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Ці етапи можуть варіюватися в залежності від конкретних умов підприємства, але загальна схема зазвичай включає:

1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища – оцінка поточного стану підприємства, аналіз можливостей і загроз на ринку, а також вивчення ресурсних можливостей компанії.
2. Формулювання стратегії – визначення довгострокових цілей і стратегічних напрямків розвитку підприємства, що забезпечують підтримку конкурентних переваг.
3. Реалізація стратегії – конкретизація заходів, їх планування та організація виконання, залучення ресурсів для впровадження стратегії.
4. Моніторинг і контроль – відстеження виконання стратегічних планів, коригування заходів у разі потреби.
5. Оцінка ефективності стратегії – аналіз досягнутих результатів і порівняння їх із поставленими цілями, визначення наступних кроків для подальшого розвитку.

Важливим аспектом на кожному з етапів є участь персоналу в розробці і реалізації стратегії, що сприяє кращому розумінню корпоративних цілей та підвищенню ефективності діяльності. Врахування думок працівників дозволяє не тільки адаптувати стратегію до реальних умов, але й мотивувати команду до досягнення загальних цілей.

Таким чином, стратегічне управління в поєднанні з оцінкою конкурентних переваг підприємства є процесом, що охоплює не тільки технічні та економічні аспекти, а й враховує людський потенціал, роль кожного співробітника в досягненні стратегічних цілей, що в свою чергу підвищує ймовірність досягнення стійких конкурентних переваг і забезпечує довгостроковий розвиток підприємства.

Далі для проведення оцінки стратегічного управління підприємством буде здійснено анкетування, яке дозволить зібрати важливу інформацію для аналізу ефективності та виявлення сильних і слабких сторін у стратегічному процесі. У анкету включено п'ять блоків, кожен з яких містить п'ять питань, що дозволяють детально оцінити різні аспекти управління на підприємстві (див. табл. 2.9).

Згідно з рекомендаціями експертів, для такого роду анкетування найкраще підходять деталізовані шкали оцінки з невеликою кількістю категорій, що забезпечують чітке та збалансоване оцінювання. У якості шкали для відповіді респондентів буде використано модифіковану шкалу Лайкерта, яка включає п'ять варіантів відповідей: «ні», «швидше ні, ніж так», «частково (50/50)», «швидше так, ніж ні» та «так». Це дозволить точно оцінити думки респондентів щодо різних аспектів стратегічного управління підприємством, що забезпечить надійну основу для подальших висновків і рекомендацій.

Таблиця 2.9 – Питання анкети для оцінки стратегічного управління ПСП «Слобожанщина Агро».

Блок	Питання
1. Стратегічний аналіз	1. Чи здійснюється аналіз зовнішнього середовища для визначення нових можливостей та потенційних загроз? 2. Чи проводиться внутрішнє оцінювання підприємства для виявлення його сильних і слабких сторін? 3. Чи належним чином організовано виробничий процес? 4. Чи є продукція підприємства конкурентоспроможною на ринку? 5. Чи створюються умови для постійного удосконалення і розвитку підприємства?
2. Стратегія розвитку підприємства	1. Чи усвідомлюють працівники місію підприємства? 2. Чи розуміють працівники бачення підприємства на майбутнє? 3. Чи знайомі працівники з основною метою розвитку підприємства? 4. Чи обізнані працівники з основними ринками і видами продукції, яку випускає підприємство? 5. Чи узгоджується стратегічна мета підприємства з індивідуальними потребами працівників?
3. Стратегічні заходи	1. Чи є організаційна структура підприємства ефективною? 2. Чи розроблена карта стратегічних ініціатив для досягнення цілей підприємства? 3. Чи чітко визначена роль працівників у досягненні корпоративних цілей? 4. Чи залучають працівників до процесу розробки стратегічних заходів для досягнення цілей підприємства? 5. Чи здійснюється коригування стратегічних планів з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства?
4. Реалізація стратегії	1. Чи передбачені зміни у внутрішніх процесах підприємства для реалізації стратегічних цілей? 2. Чи визначено осіб, відповідальних за реалізацію кожного стратегічного напрямку? 3. Чи впроваджена система мотивації для працівників? 4. Чи залучають працівників до процесу реалізації стратегії підприємства? 5. Чи належним чином організовані внутрішні комунікації між підрозділами підприємства?
5. Контроль реалізації стратегії	1. Чи існує система оцінки ефективності виробничих процесів та результатів діяльності? 2. Чи здійснюється контроль відповідності виконуваних заходів до плану?

	3. Чи проводиться оцінка відповідності дій поставленим цілям та завданням підприємства? 4. Чи є умови для підвищення кваліфікації працівників? 5. Чи задоволені працівники результатами своєї праці?
--	--

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Під час аналізу результатів анкетування застосовується бальна система, згідно з таблицею 2.10, що дозволяє визначити загальний рейтинг стратегічного управління за 10-бальною шкалою.

Таблиці 2.10 – Бальна оцінка результатів анкетування

Варіант відповіді	Оцінка
«Ні»	0
«швидше ні ніж так»	0,1
«частково (50/50)»	0,2
«швидше так ніж ні»	0,3
«так»	0,4

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Оцінка ефективності стратегічного управління проводиться згідно з таблицею 2.11, яка розроблена на основі характеристик стану менеджменту, запропонованих Д.В. Масловим та його співавторами.

Таблиця 2.11 – Оцінка стратегічного управління

Кількість балів	Опис якості управління
0-2	Стратегічне управління відсутнє або його здійснення не має чіткої системи. Цілі або взагалі не визначені, або сформульовані розпливчасто. Для ефективного впровадження системи стратегічного управління необхідно повністю переглянути принципи ведення бізнесу.
2,1-4	Система стратегічного управління має потенціал для розвитку, але цей потенціал використовується недостатньо ефективно. Керівництву слід чітко визначити стратегічні цілі і розробити конкретну стратегію розвитку підприємства.
4,1-6	Система стратегічного управління сформована, проте потребує оптимізації. Особлива увага повинна бути приділена вдосконаленню всіх етапів управління, зокрема на поліпшення якості роботи та взаємодії між компонентами. Потрібно враховувати важливість персоналу в цьому процесі.
6,1-8	Підприємство має розвинену систему стратегічного управління, яка постійно вдосконалюється на більшості етапів. Важливо зберігати динаміку поліпшень і зосередитися на перетворенні залишкових проблемних областей.
8,1-10	Система стратегічного управління є повністю розвинутою та ефективною, досягнуті бажані результати на всіх етапах, система є еталонною або близька до ідеалу.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

У процесі анкетування має бути залучений весь колектив підприємства, при цьому важливо здійснювати окрему оцінку між групами керівників різних підрозділів і групою рядових працівників. На українських підприємствах, ймовірно, виникне суттєва різниця у поглядах цих двох категорій співробітників, що обумовлено особливостями вітчизняної моделі управління. Для обробки результатів анкетування проводиться розрахунок середньоарифметичного значення оцінок за кожним питанням окремо для кожної категорії працівників.

Загальна оцінка стратегічного управління підприємством визначається як середнє значення оцінок між керівниками і рядовими працівниками. Запропонована методика дозволяє створити профіль оцінки стратегічного управління, який наочно демонструє ступінь відповідності поточного стану стратегічного управління ідеальному стану.

Аналіз цієї методики оцінки стратегічного управління проведено на прикладі агропромислового підприємства ПСП «Слобожанщина Агро». Результати цієї оцінки наведені у таблиці 2.12 та на рисунку 2.3.

Таблиця 2.12 – Результати оцінки стратегічного управління у ПСП «Слобожанщина Агро»

Блок	Середня оцінка		
	Працівники	Керівники	Середній бал
1. Стратегічний аналіз	1,0920	1,5980	1,3450
2. Стратегія розвитку підприємства	0,6580	1,7020	1,1800
3. Стратегічні заходи	0,5440	0,8990	0,7220
4. Реалізація стратегії	0,9810	1,0110	0,9960
5. Контроль реалізації стратегії	1,5230	1,9100	1,7170
Підсумкова оцінка	4,7980	7,1200	5,9590

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

За результатами оцінки стратегічного управління підприємства, представленими в таблиці, можна зробити кілька ключових висновків про ефективність стратегічного процесу, а також визначити області для покращення.

Оцінка етапу стратегічного аналізу є досить низькою як серед працівників, так і серед керівників. Працівники дали оцінку 1,092, а керівники

— 1,598, що свідчить про різницю в розумінні стратегічного аналізу між різними рівнями персоналу. Середній бал цього блоку становить 1,345, що означає, що стратегічний аналіз потребує значного удосконалення, особливо в частині його розуміння працівниками. Це може вказувати на недостатній рівень залучення співробітників до стратегічного процесу або на недостатню комунікацію з боку керівництва.

Оцінка блоку стратегії розвитку також вказує на важливі розбіжності. Керівники оцінюють стратегію розвитку на 1,702, що значно вище за оцінку працівників — 0,658. Це може свідчити про те, що стратегічні плани та цілі підприємства більш зрозумілі керівникам, але залишаються неясними для основної маси працівників. Середній бал цього етапу становить 1,180, що вказує на необхідність поліпшення комунікації стратегії розвитку серед всіх рівнів персоналу для досягнення більшої узгодженості в реалізації планів.

Оцінка стратегічних заходів також є помірно низькою, де працівники оцінили цей блок на 0,544, а керівники на 0,899. Це свідчить про те, що як працівники, так і керівники мають обмежене розуміння або чітке бачення конкретних кроків для досягнення стратегічних цілей. Середній бал цього блоку — 0,722, що означає, що існують труднощі в реалізації стратегії через недостатню деталізацію або недостатню участь працівників у визначенні стратегічних заходів.

Блок реалізації стратегії оцінений досить схоже серед працівників і керівників, з незначною різницею в балах — 0,981 та 1,011 відповідно. Середній бал цього етапу становить 0,996, що показує, що більшість співробітників мають загальне уявлення про процес реалізації стратегії, однак є ще простір для покращення процесу впровадження стратегічних рішень на всіх рівнях.

Блок контролю реалізації стратегії є найвищою серед усіх етапів. Працівники оцінили контроль на 1,523, а керівники — на 1,910, що вказує на високу увагу до цього аспекту стратегічного управління. Середній бал блоку складає 1,717, що свідчить про те, що контроль за виконанням стратегії є добре

розвиненим, але ще є можливість для покращення у частині залучення всіх рівнів персоналу до процесу моніторингу і коригування стратегії.

Підсумкова оцінка стратегічного управління підприємством вказує на те, що існують певні розбіжності у сприйнятті стратегічних процесів між працівниками та керівниками. Найбільші розбіжності спостерігаються у розумінні стратегії розвитку підприємства та стратегічних заходів, що може свідчити про недостатнє залучення персоналу до стратегічного планування та відсутність чіткої комунікації між керівництвом і працівниками. Однак оцінка реалізації та контролю стратегії є на більш високому рівні, що вказує на позитивні аспекти виконання стратегії на підприємстві. Для покращення стратегічного управління важливо підвищити залучення працівників на всіх етапах стратегічного процесу, починаючи від розробки стратегії і закінчуючи її реалізацією та контролем.

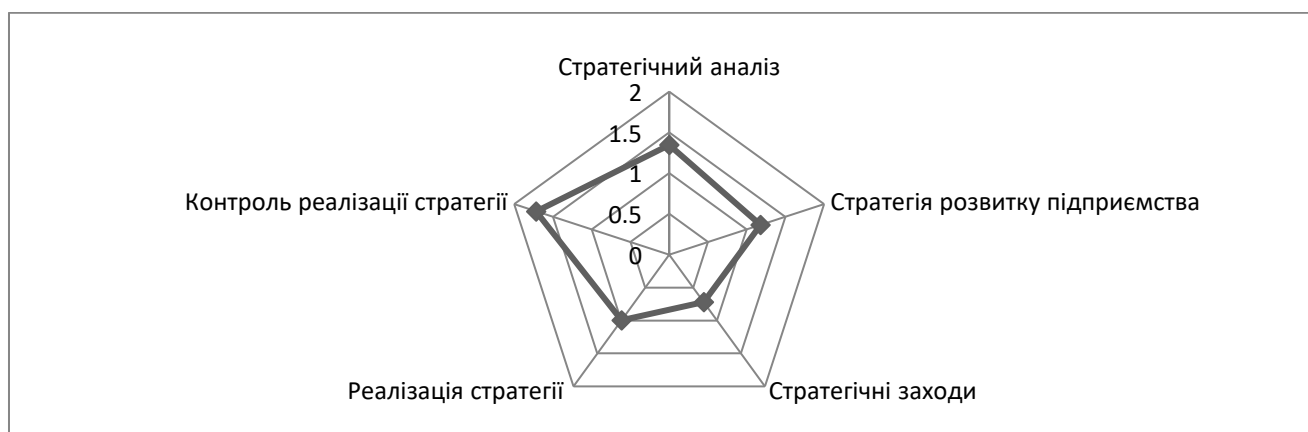


Рисунок 2.2 – Динаміка оцінки стратегічного управління ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Запропонований підхід дозволить підприємствам отримати об'єктивну оцінку системи стратегічного управління з урахуванням думки їхнього персоналу. Аналіз профілів оцінки стратегічного управління в динаміці дасть змогу відслідковувати зміни в оцінках співробітників, визначати напрямки розвитку системи стратегічного управління та оцінювати ефективність вжитих заходів для її поліпшення.

27 квітня 2021 року Рада Директорів агрохолдингу «ІМК» затвердила нову стратегію компанії на 2021-2030 роки під назвою «НАШІ СТРАТЕГІЇ: 2021–2030». Основні напрямки стратегії включають три ключові принципи: підвищення операційної ефективності, фокусування на найбільш прибуткових експортно-орієнтованих культурах та сталий розвиток, орієнтуючись на людей, землю та довкілля. Таким чином, агрохолдинг планує зберегти свою орієнтацію на вирощування високоприбуткових культур, спрямованих на експорт, і продовжити впровадження практик, що забезпечують ефективність та стійкий розвиток підприємства.

Згідно з оприлюдненими даними, компанія акцентує увагу на операційній ефективності, сталому розвитку та соціальній відповідальності, передбачаючи щорічні виплати дивідендів акціонерам. Стратегія передбачає посилення фокусу на експортних можливостях, зокрема через постійний моніторинг світових тенденцій у ціновій політиці на зернові культури та інших ключових показниках ринку. Це дозволяє гнучко реагувати на зміни в попиті та пропозиції, оптимізуючи діяльність компанії відповідно до глобальних змін.

У рамках стратегії також наголошено на використанні передових світових технологій та впровадженні власних інноваційних рішень (know-how), що сприятиме зниженню витрат на матеріали, підвищенню екологічної безпеки продукції та збільшенню врожайності. Водночас важливим пріоритетом є сталий розвиток з урахуванням соціальних і екологічних аспектів, зокрема через удосконалення системи управління охороною праці та довкілля, а також завдяки активній реалізації соціальних ініціатив, таких як програма «ІМК ДОПОМАГАЄ», яка спрямована на підтримку сільських громад та місцевих ініціатив.

Особливу увагу компанія приділяє розвитку сільської інфраструктури та охороні здоров'я в місцевих громадах, де веде свою діяльність. Програма включає фінансову допомогу для пайовиків, сприяння розвитку сільських шкіл та дошкільних закладів, а також підтримку спортивних і культурних ініціатив на селі.

Щодо фінансових аспектів, стратегія також передбачає продовження політики виплати дивідендів акціонерам. У 2021 році були здійснені дві виплати: одна у червні, а інша в листопаді. Кожен виплачений дивіденд становив відповідно 0,62 євро та 0,16 євро на акцію.

Отже, стратегія розвитку ІМК на 2021-2030 роки базується на досягненнях попередніх періодів, зокрема на стратегії 2016-2020 років. Вона спрямована на інтенсифікацію виробництва та подальший розвиток компанії, з акцентом на використання новітніх технологій та оптимізацію виробничих процесів, що дозволить зміцнити позиції на міжнародному ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Стратегія ПСП «Слобожанщина Агро» включає в себе не лише конкретні кроки для досягнення поставлених цілей (стратегія спрямування), а й можливість адаптації до непередбачених ситуацій через коригування стратегічних рішень. Компанія повинна мати чітко визначену стратегію, однак водночас бути готовою швидко адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища. Процес формування стратегії підприємства включає п'ять основних етапів, які забезпечують її ефективну реалізацію і відповідність динаміці ринку.

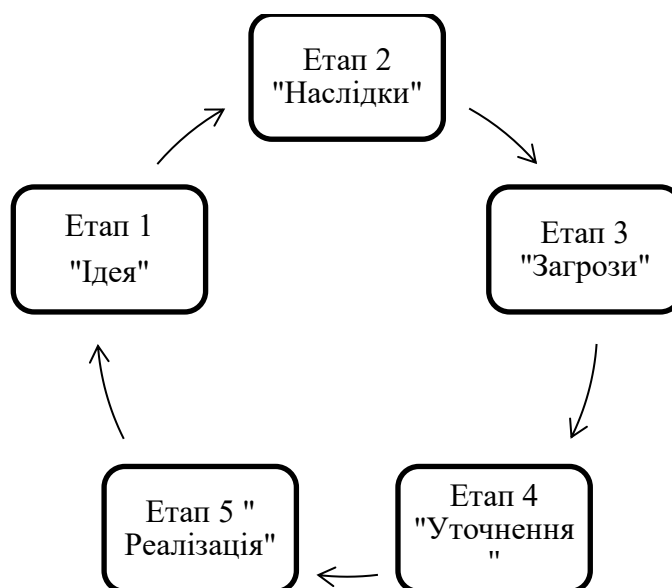


Рис. 2.3 – Етапи формування та впровадження стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: сформовано автором

Розробка та реалізація стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» є багатоступеневим процесом, що передбачає кілька етапів для забезпечення ефективного впровадження обраної стратегії. Першим етапом є створення та розвиток ідеї стратегії, що включає в себе детальну оцінку її обґрунтованості та можливості практичного втілення. На цьому етапі важливо визначити, чи відповідає ідея реальним можливостям підприємства та чи є вона життєздатною в умовах поточної економічної ситуації. Другий етап передбачає детальний аналіз наслідків реалізації запланованих заходів. Це допомагає виявити потенційні ризики та вигоди, що можуть виникнути під час реалізації стратегії. Третій етап включає оцінку ризиків, які можуть загрожувати успішності реалізації стратегії, а також визначення перешкод, які можуть виникнути на шляху до її впровадження.

У зв'язку з нестабільністю як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, важливо на кожному етапі коригувати напрямки та варіанти стратегії розвитку, враховуючи можливі зміни в економічній та політичній ситуації. Це дозволяє підприємству бути гнучким і швидко реагувати на нові виклики. Окрім того, в результаті аналізу ситуації та отриманого ділового досвіду необхідно оцінити можливість реального втілення стратегії на основі розрахунків та попереднього моделювання.

Специфіка розробки стратегії ПСП «Слобожанщина Агро» полягає в тому, що стратегічні плани підприємства поділяються на три основні категорії відповідно до фаз економічного життєвого циклу: стратегії зростання, збереження та скорочення. Кожна з цих стратегій має свої цілі та завдання, що відповідають поточному стану розвитку підприємства.

Стратегія зростання є найбільш підходящою для підприємств, які прагнуть розширити свої виробничі потужності або збільшити обсяги продукції. Це може включати вибір цільових сегментів для інвестицій, а також впровадження нових технологій для підвищення ефективності виробництва. Для ПСП «Слобожанщина Агро» стратегія зростання може передбачати кілька напрямків:

1. Стійке зростання - компанія збільшує обсяги сільськогосподарського виробництва, розширює асортимент продукції і активно впроваджує інноваційні технології.

2. Підвищена інтеграція - підприємства в обраному регіоні об'єднуються для оптимізації витрат і підвищення ефективності виробництва.

3. Диверсифікація - розширення асортименту товарів шляхом освоєння нових видів діяльності, що дозволяє підприємству знизити залежність від одного сегмента ринку.

Стратегія збереження орієнтована на підприємства, які вже досягли певного рівня розвитку і намагаються зберегти свої конкурентні позиції. Вона включає інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази, підтримку технологічного розвитку та пошук нових цікавих проектів.

Стратегія скорочення, як правило, застосовується в разі, коли підприємство досягло свого піку і не має наміру далі розвиватися. Вона передбачає зниження обсягів виробництва та фокусування на мінімізації витрат, що допомагає зберегти необхідний рівень діяльності підприємства.

Вибір стратегії для ПСП «Слобожанщина Агро» залежить від здатності підприємства забезпечити необхідні ресурси для її реалізації. Стратегія повинна розроблятися поетапно, з обов'язковим врахуванням змін у зовнішньому середовищі та забезпеченням наявності всіх необхідних ресурсів для її успішного впровадження. Спочатку визначається місія компанії, проводиться аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, після чого визначаються стратегічні інвестиційні цілі для досягнення бажаного розвитку.

На другому етапі розробки та впровадження стратегії формується інвестиційна політика сільськогосподарського підприємства, яка визначає принципи та етапи розподілу інвестиційних коштів, а також механізми планування та оцінки майбутніх витрат і вигод. На фінальному етапі розробляється оновлений інвестиційний план, що передбачає рівень вкладень у оборотний та основний капітал і забезпечує ефективну реалізацію інвестиційної

стратегії через оцінку результатів окремих інвестиційних проєктів. Підготовка цього плану має на меті забезпечення гармонії між стратегічними та поточними цілями розвитку компанії, а також узгодження інвестиційної діяльності з можливими джерелами фінансування.

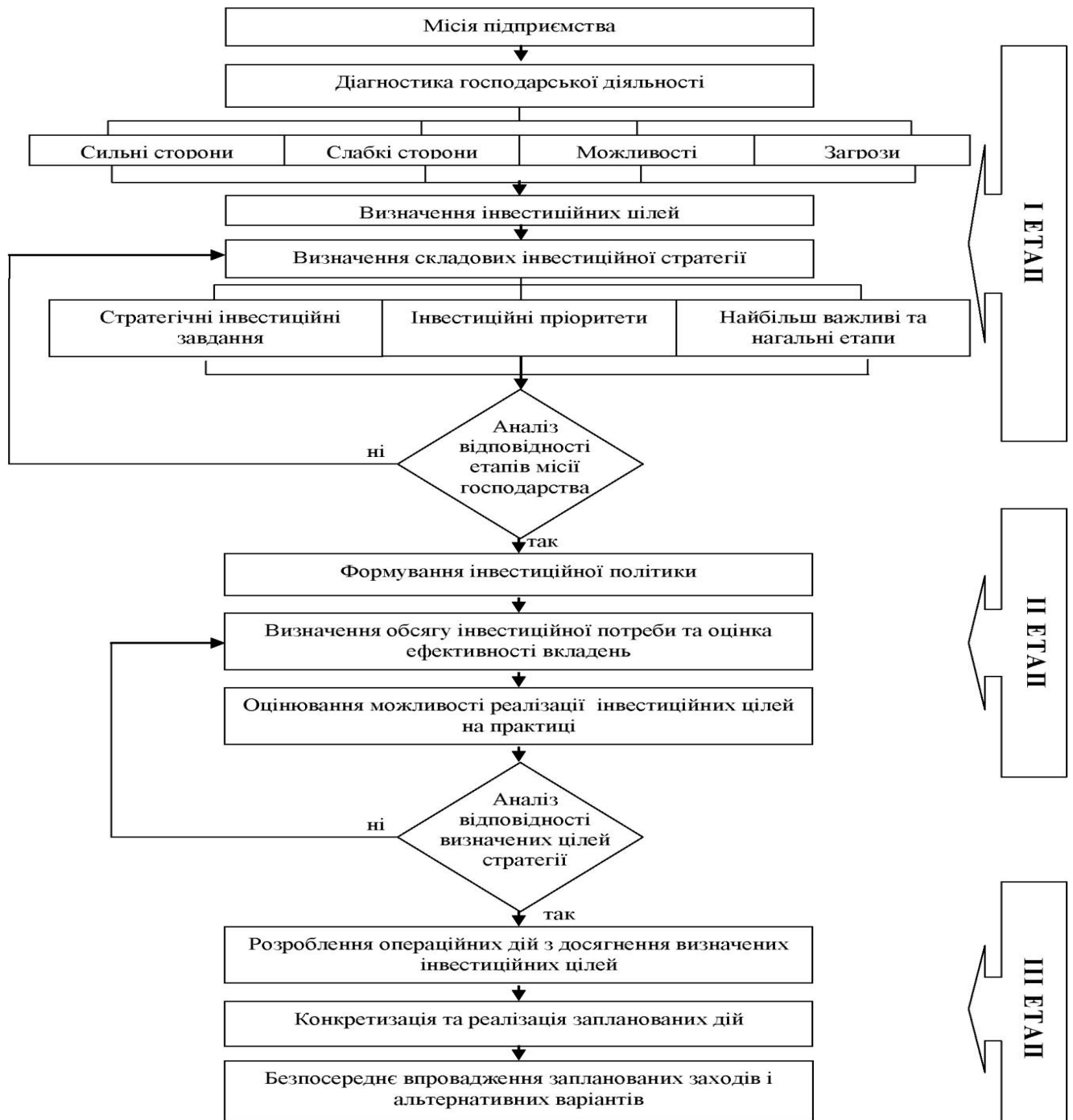


Рис. 2.4 – Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: сформовано автором за допомогою програмного забезпечення Paint

У цей період також здійснюється безпосереднє впровадження запланованих заходів, таких як закупівля нового обладнання, впровадження інноваційних технологій, поповнення біологічних активів, будівництво об'єктів і господарських споруд тощо. При розробці стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» важливо дотримуватися таких принципів: планування повинно бути системним і націленим на досягнення загальних управлінських цілей; врахування думок і побажань усіх учасників процесу; планування має бути безперервним циклічним процесом, при цьому розроблені плани повинні доповнювати та коригувати один одного.

У разі непередбачених обставин плани мають бути адаптивними, з можливістю внесення коригувань, що дозволить ефективно реагувати на зміни. Вони повинні бути конкретними та детальними, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні умови, що впливають на діяльність ПСП «Слобожанщина Агро».

Нестабільність навколишнього середовища, зміни на ринку та активність конкурентів вимагають постійного коригування стратегічних напрямків, особливо для короткострокових планів підприємства. Здатність швидко адаптувати стратегію дає можливість оперативно реагувати на зовнішні зміни і забезпечує стійкість бізнесу, зберігаючи його конкурентоспроможність.

Оскільки розробка стратегій вимагає спеціалізованих знань і спрямована на максимізацію прибутковості, метод SWOT-аналізу є оптимальним для визначення напрямку стратегії ПСП «Слобожанщина Агро». Цей метод є доступним навіть для середніх підприємств, оскільки не потребує великих ресурсів або складних підготовчих етапів.

За цією методологією перший крок – це оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення можливостей для розвитку і загроз, які можуть негативно вплинути на досягнення поставлених цілей.

Сильними сторонами ПСП «Слобожанщина Агро» є наявність великої земельної площі для сільськогосподарської діяльності, розвинута меліоративна система, можливість вирощування домашньої птиці, наявність необхідної

матеріально-технічної бази для ведення сільського господарства, а також стратегічно вигідне розташування.

Натомість серед слабких сторін – залежність від зовнішніх постачальників техніки для обробки ґрунту, відсутність глибоких знань у деяких аспектах господарської діяльності, а також додаткові витрати на закупівлю насіння, засобів захисту рослин і молодняку.

Аналіз економічної діяльності з акцентом на сильні та слабкі сторони дозволяє оцінити внутрішнє середовище ПСП «Слобожанщина Агро». Однак при розробці стратегії розвитку важливо враховувати не лише внутрішні, а й зовнішні фактори. Це включає оцінку можливості реалізації надлишків продукції, рівня конкуренції, правового захисту та інших аспектів. Методика SWOT-аналізу надає можливість визначити стратегічні напрямки, базуючись на ретельному аналізі цих факторів. Для цього необхідно обрати варіанти, які відповідають результатам діагностики взаємин усіх учасників реалізації стратегії, а також детально вивчити кожен фактор, будь то сильні чи слабкі сторони, можливості чи загрози.

Окрім можливостей, керівництво повинно враховувати і потенційні загрози, які можуть зашкодити досягненню бажаних результатів. Це включає такі фактори, як епідемії серед тварин та рослин, несприятливі погодні умови, зростання виробничих витрат, неефективне зволоження рослин та ґрунту, зростаюча конкуренція на ринку, проблеми з матеріально-технічним забезпеченням, крадіжки продукції, а також інфляційні процеси в країні.

При складанні стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» важливо визначити стратегічні завдання, пріоритети інвестиційної діяльності та основні етапи досягнення цілей. Для цього деякі дослідники рекомендують виділяти 50% інвестицій на стратегічні пріоритети, 25% — на основні інвестиційні проекти та 10% — для реалізації найнеобхідніших цілей. Крім того, для адаптації до можливих змін у процесі реалізації стратегії, близько 15% інвестиційних коштів повинно бути зарезервовано для поточних завдань.

Сучасна агрономія пропонує безліч стандартних методів для розрахунку бізнес-планів для малих агровиробників, зокрема фермерських господарств. Зокрема, через Інтернет та друковані видання доступні методики для бізнес-планування в таких напрямках, як будівництво теплиць для овочів і квітів, розвиток розсадного виробництва, закупівля сільськогосподарської техніки, розвиток тваринництва через закупівлю молодняку, розширення виробництва нішевих культур, виноробство та інші варіанти.

На основі цього можна розробити інвестиційну стратегію для надання інформаційних і консультаційних послуг, спрямованих на розвиток сільськогосподарських підприємств, як самостійно, так і за участі фахівців.

Основні функції сільськогосподарського консалтингу визначені в Законі України «Про сільськогосподарське консультування» і включають:

- підвищення рівня освіти та покращення практичних навичок в сільських територіях, орієнтуючись на ринкову економіку та прибуткове сільське господарство;
- надання консультаційних послуг з економіки, технологій, менеджменту, маркетингу, бухгалтерії, податків, права, екології тощо для сільських підприємств і населення;
- консультації органів влади щодо розробки та впровадження програм соціально-економічного розвитку та освіти громадянського суспільства;
- сприяння поширенню сучасних технологій і новітніх науково-технічних розробок у виробництві;
- розвиток сільського туризму та інших форм несільськогосподарського бізнесу в сільських регіонах;
- підтримка молодіжних ініціатив і запуск молодіжних програм.

Закон також визначає методи консалтингової роботи, які включають навчання підприємств і населення сільських регіонів, дослідження соціально-

економічних проблем і розробку рішень, демонстрацію методів роботи, а також надання інформаційної підтримки діючому бізнесу.

Ці методи є найбільш ефективними для проведення аграрно-просвітницької, інформаційної та консультаційної діяльності в сільському господарстві. Зокрема, вони використовують широкий спектр підходів для виявлення проблем — від швидких методів економічного аналізу до складних планувальних стратегій та прийняття ділових рішень на основі економічних обґрунтувань.

Швидкий економічний аналіз дозволяє оперативно виявляти проблеми та оцінювати ефективність рішень за обмеженого обсягу інформації, передбачаючи прибутковість варіантів. Цей підхід включає:

- аналіз ефективності рішень через створення часткового бюджету для прогнозування змін у чистому прибутку, пов'язаних із підвищенням продуктивності;
- планування операцій в економіці на основі розрахунку граничного доходу, враховуючи постійні та змінні витрати;
- фінансовий аналіз, який охоплює витрати, грошові потоки, оцінку фінансової стійкості тощо;
- ідентифікацію сильних і слабких сторін для аналізу можливостей та загроз, що можуть вплинути на вирішення проблем;
- застосування інших методів економічного аналізу, що потребують мінімум часу.

Особливу увагу під час консультування менеджерів ПСП «Слобожанщина Агро» слід приділяти інвестиційним методикам, оскільки інноваційний розвиток та інвестиційні стратегії в сільському господарстві вимагають детальної розробки бізнес-стратегій і планів для організаційних та юридичних відділів.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концептуальні засади підвищення конкурентних переваг в умовах повномасштабного вторгнення рф на територію України

Сучасні виклики, що постали перед аграрним сектором України в умовах повномасштабного вторгнення рф, потребують суттєвого перегляду концептуальних підходів до підвищення конкурентних переваг підприємств. Період повномасштабного вторгнення рф став переломним моментом, який продемонстрував важливість стратегічного планування, оперативного управління та адаптації до кризових ситуацій. Цей період також висвітлив нові виклики для аграрних підприємств, що прямо вплинули на їхню конкурентоспроможність.

У період повномасштабного вторгнення рф підприємства аграрного сектору стикнулися з безпрецедентними проблемами, такими як порушення логістичних ланцюгів, недоступність фінансових ресурсів і ринків збуту. Це призвело до необхідності формування нових стратегій виживання та розвитку.

В умовах війни, яка супроводжується руйнуванням інфраструктури, скороченням доступу до ресурсів та значними змінами на ринках збуту, основними факторами конкурентоспроможності стають адаптивність, технологічність та здатність до інновацій. Розглянемо детальніше основні концептуальні засади, які дозволяють аграрним підприємствам не лише зберігати стабільність, але й забезпечувати розвиток навіть у складних умовах.

Система управління ризиками є основою для забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств, особливо в умовах кризи та воєнного стану. Така система дозволяє ідентифікувати та мінімізувати вплив різних загроз, забезпечуючи стабільність і можливість розвитку навіть у складних умовах.

Розробка цієї системи повинна враховувати специфіку аграрного сектору та сучасні виклики, такі як повномасштабна війна в Україні. Система управління ризиками в умовах сьогодення для підприємств зображена на рисунку 3.1.

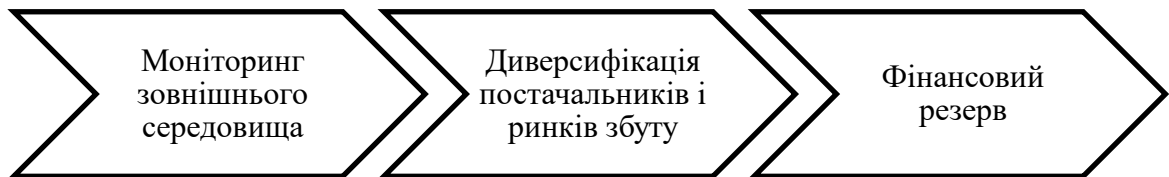


Рисунок 3.1 – Система управління ризиками в умовах сьогодення для підприємств

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Моніторинг зовнішніх факторів є ключовим елементом системи управління ризиками. Він охоплює постійний аналіз:

- геополітичної ситуації, яка безпосередньо впливає на доступність ринків, постачальників і транспортних маршрутів.
- стану інфраструктури, включаючи транспортні мережі, склади та виробничі потужності, що можуть бути пошкоджені або зруйновані внаслідок бойових дій.
- ринкових тенденцій, зокрема змін у попиті, пропозиції та цінових коливань на аграрну продукцію.

Такий моніторинг дозволяє передбачати можливі ризики та адаптувати бізнес-моделі до нових умов. Наприклад, у період повномасштабного вторгнення РФ багато підприємств зіткнулися з блокуванням традиційних логістичних маршрутів, що спонукало їх до пошуку альтернатив.

Військовий стан спричинив значні зміни у ланцюгах постачання та збуту. Для мінімізації ризиків аграрні підприємства повинні:

- розширювати коло постачальників ресурсів (насіння, добрив, пального) для уникнення залежності від одного джерела.

- диверсифікувати ринки збуту, орієнтуючись на експорт до країн ЄС, Близького Сходу та Азії, які залишаються стабільними споживачами української агропродукції.
- використовувати альтернативні маршрути транспортування, зокрема залізничні та морські шляхи через дружні країни.

Цей підхід довів свою ефективність під час активних бойових дій, коли підприємства, що залежали від одного каналу збуту, зазнали найбільших втрат.

Фінансова стабільність є ще одним критично важливим аспектом системи управління ризиками. Створення резервного фонду дозволяє:

- компенсувати збитки від втрати майна чи продукції;
- підтримувати ліквідність у періоди скорочення доходів;
- фінансувати відновлення виробничих потужностей.

Під час повномасштабного вторгнення РФ підприємства, які заздалегідь сформували фінансові резерви, мали значно більше можливостей для швидкого відновлення своєї діяльності.

Система управління ризиками стає фундаментальним елементом для забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств в умовах війни. Її основні компоненти – моніторинг, диверсифікація та фінансовий резерв – дозволяють не лише адаптуватися до кризових умов, але й створюють основу для довгострокового розвитку бізнесу. Такий підхід не тільки знижує рівень невизначеності, але й зміцнює позиції підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

У сучасному світі технологічні інновації є невід'ємною складовою розвитку аграрного сектору, що дозволяє адаптуватися до викликів, підвищувати ефективність та забезпечувати конкурентні переваги. Особливо актуально це питання стало в умовах кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням РФ на територію України. Цей період виявив вразливість багатьох аграрних господарств до зовнішніх чинників, таких як руйнування інфраструктури, втрата ресурсів та ускладнення логістичних ланцюгів.

Водночас саме ці обставини стимулювали аграріїв шукати нові шляхи розвитку через впровадження сучасних технологій.

Кризові умови змушують аграрний сектор швидко адаптуватися, що робить технологічні інновації ключовим фактором виживання та подальшого розвитку. У період повномасштабного вторгнення РФ багато підприємств стикнулися з обмеженнями доступу до традиційних ресурсів, трудової сили та матеріально-технічної бази. В таких умовах впровадження інновацій стало не просто конкурентною перевагою, а необхідністю для збереження виробничого потенціалу.

Основні напрями інновацій, які набули поширення та довели свою ефективність зображені на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Основні інновації забезпечення конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором

Точне землеробство є одним із найбільш перспективних підходів у сільському господарстві. Воно базується на застосуванні цифрових технологій, які забезпечують ефективний моніторинг та управління агротехнічними процесами.

- Дрони використовуються для аерофотозйомки полів, аналізу стану рослин та виявлення зон із недостатньою врожайністю.
- GPS-технології допомагають створювати детальні карти полів для оптимального планування сівозмін, внесення добрив та обробки ґрунту.

- Сенсори на полях фіксують вологість, температуру, рівень поживних речовин у ґрунті, що дає змогу аграріям оперативно реагувати на зміни та уникати втрат.

Такі інновації дозволили багатьом підприємствам, які постраждали під час повномасштабного вторгнення РФ, мінімізувати втрати продуктивності та забезпечити раціональне використання ресурсів.

Автоматизація є ще одним важливим напрямом розвитку аграрного сектору. У період кризи це стало вирішальним чинником для підприємств, які зазнали втрат людського ресурсу через мобілізацію чи вимушене переселення.

- Роботизовані системи для обробки ґрунту, посіву та збирання врожаю значно зменшують залежність від людської праці.
- Автономна техніка, обладнана системами штучного інтелекту, дозволяє оптимізувати процеси польових робіт, зменшити витрати пального та забезпечити якість обробки.
- Програмне забезпечення для управління господарством інтегрує всі процеси: від моніторингу полів до аналізу ринкових тенденцій, що сприяє стратегічному плануванню.

Такі технології дозволили господарствам ефективно функціонувати навіть за умов обмеженого доступу до працівників, скорочуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

Одним із найбільших викликів під час повномасштабного вторгнення РФ стали логістичні проблеми та втрати продукції через порушення звичних ланцюгів постачання. Впровадження інновацій у зберігання та транспортування стало важливим кроком для стабілізації ситуації.

- Холодильні установки нового покоління дозволяють зберігати продукцію тривалий час, зменшуючи втрати через псування.
- Склади з клімат-контролем забезпечують оптимальні умови для зберігання зернових, овочів та фруктів, запобігаючи негативному впливу погодних факторів.

- Інтелектуальні системи управління логістикою дозволяють ефективно планувати маршрути транспортування, зменшуючи витрати часу та пального.

Ці заходи допомогли господарствам не лише зберегти врожай, а й стабільно забезпечувати ринок продукцією навіть у складних умовах війни.

Інноваційні підходи дозволяють аграрним підприємствам зменшувати витрати, підвищувати ефективність виробництва та адаптуватися до непередбачуваних змін. Завдяки цьому вони стають більш конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішньому ринках. Крім того, впровадження технологій сприяє сталому розвитку, підвищенню екологічності виробництва та привабливості галузі для інвесторів.

Період повномасштабного вторгнення рф став переломним для багатьох аграрних підприємств, але саме завдяки технологічним інноваціям вони змогли не лише пережити кризу, а й закласти основу для майбутнього розвитку. Впровадження точного землеробства, автоматизації та інновацій у зберіганні продукції показало, що навіть у найскладніших умовах сучасні технології є ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг. Це доводить, що інвестиції в інновації є не лише раціональним вибором, а й необхідністю для сталого розвитку аграрного сектору.

У період війни, коли економіка країни зазнає значних випробувань, аграрний сектор стикається з численними викликами, зокрема скороченням внутрішнього попиту, порушенням логістичних ланцюгів і нестачею ресурсів. В таких умовах пошук альтернативних ринків збуту стає стратегічно важливим завданням для підприємств. Формування нових напрямків збуту не лише забезпечує виживання бізнесу, а й закладає фундамент для його подальшого розвитку та інтеграції в міжнародні економічні процеси.

Розглянемо основні підходи до розширення ринків збуту аграрної продукції, їхні переваги та значення в умовах сучасних викликів.

Вихід на міжнародні ринки є одним із найефективніших способів забезпечення стабільного збуту продукції, особливо коли внутрішній попит

знижується через війну. Україна традиційно є одним із провідних експортерів зернових, олійних культур і продуктів переробки, і якість цієї продукції дозволяє конкурувати на глобальному ринку.

1. Європейський Союз. Угоди про асоціацію між Україною та ЄС відкрили доступ до ринків країн-членів, де існує високий попит на екологічно чисту та якісну продукцію.

- Зернові культури, соняшникова олія та інші сільськогосподарські товари українського виробництва користуються стабільним попитом завдяки конкурентним цінам та відповідності європейським стандартам якості.

- Тимчасове скасування мит для української продукції в період війни спрощує умови експорту та стимулює активність українських підприємств на європейських ринках.

2. Ринки країн Близького Сходу та Північної Африки. Ці регіони мають високий рівень залежності від імпорту продовольства через кліматичні умови, які обмежують власне виробництво. Українська продукція, зокрема зерно, є важливим елементом їхньої продовольчої безпеки.

3. Азійські ринки. У країнах Азії, таких як Китай, Індія, В'єтнам, зростає попит на сільськогосподарську продукцію через стрімке зростання населення. Україна може зайняти значну нішу на цих ринках, пропонуючи якісний товар за конкурентною ціною.

Розширення експортної географії не лише сприяє зростанню прибутків, але й зменшує залежність підприємств від ситуації на внутрішньому ринку, забезпечуючи більшу стійкість до криз.

Сучасні технології відкривають широкі можливості для продажу аграрної продукції. Використання інноваційних підходів до реалізації дозволяє значно розширити аудиторію покупців.

1. Електронні торговельні платформи. Інтернет-платформи стали важливим інструментом для збуту продукції навіть у найвіддаленіших регіонах.

- Аграрії можуть безпосередньо продавати продукцію клієнтам, обминаючи посередників, що знижує витрати на логістику та підвищує прибуток.

- Наприклад, платформи на кшталт Amazon чи спеціалізовані майданчики для продажу агропродукції дозволяють знайти покупців у різних куточках світу.

2. Договори з мережами супермаркетів. Внутрішній попит може бути стимульований через співпрацю з роздрібними мережами, які реалізують продукцію кінцевим споживачам.

3. Доставка за моделлю B2C (бізнес-споживач). Прямий продаж кінцевим споживачам із використанням сучасних сервісів доставки, таких як Glovo чи Uber, забезпечує зручність для клієнтів та дозволяє підприємствам отримувати вищий дохід.

Ці нові канали реалізації не лише підвищують доступність продукції для споживачів, а й відкривають нові можливості для підприємств в умовах війни.

Ще одним ефективним підходом до формування альтернативних ринків збуту є співпраця з міжнародними організаціями, які активно підтримують постраждалих від війни регіони та забезпечують гуманітарну допомогу.

1. Закупівля продукції гуманітарними фондами. Такі організації, як ООН, Червоний Хрест, ЮНІСЕФ, часто закуповують великі обсяги продовольства для потреб населення в кризових регіонах.

- Українські аграрії можуть пропонувати свою продукцію для цих цілей, гарантуючи стабільний збут і фінансову підтримку.

- Співпраця з такими організаціями також підвищує репутацію підприємств, що є важливим фактором для залучення інвесторів у майбутньому.

2. Міжнародні програми продовольчої допомоги. Участь у таких програмах відкриває доступ до додаткових фінансових ресурсів та нових ринків збуту.

Розширення географії збуту та диверсифікація каналів реалізації дозволяють аграрним підприємствам не лише долати кризові ситуації, але й формувати довгострокові конкурентні переваги. Це досягається завдяки зменшенню залежності від одного ринку або клієнта, збільшенню доходів через доступ до платоспроможних ринків, підвищенню впізнаваності української продукції на глобальній арені.

Успішна адаптація до нових умов забезпечує стійкість підприємств до кризових ситуацій та відкриває перспективи для подальшого розвитку.

Кооперація між аграрними підприємствами та залучення державних програм підтримки стали важливими інструментами для подолання наслідків війни, зокрема в умовах повномасштабного вторгнення рф. Розвиток кооперації між аграріями та активне використання державних заходів допомогли забезпечити стійкість аграрного сектора та сприяли відновленню виробництва.

Об'єднання дрібних і середніх фермерських господарств у кооперативи стало одним з ключових кроків для подолання труднощів, пов'язаних з війною. Кооперативи дозволили аграріям спільно використовувати техніку, зберігати продукцію та забезпечувати доступ до ринків збуту. Це допомогло знизити витрати на закупівлю необхідного обладнання, підвищити ефективність виробництва і забезпечити більш стабільний фінансовий стан. Під час повномасштабного вторгнення рф кооперативи продемонстрували свою здатність підтримувати продуктивність навіть у складних умовах, дозволивши аграрним підприємствам ефективніше справлятися з логістичними та економічними труднощами.

Одним із важливих інструментів для відновлення аграрного виробництва стали державні програми кредитування та субсидії. Пільгові кредити допомогли аграріям відновити виробничі потужності, а компенсація витрат на закупівлю техніки та насіння дозволила знизити фінансове навантаження на фермерів. Ці програми відіграли ключову роль у забезпеченні безперервності виробничого процесу та збереженні фінансової стабільності сільськогосподарських підприємств. Такі заходи сприяли як швидкому

відновленню, так і створенню умов для подальшого розвитку аграрного сектору в умовах війни.

Для ефективного представлення інтересів аграрного сектору на державному рівні були створені професійні асоціації. Ці організації активно працювали над лобіюванням вигідних умов для аграріїв у переговорах з державними органами та міжнародними партнерами. Завдяки цьому, аграрії мали можливість оперативно реагувати на зміни в політиці, брати участь у формуванні законодавчих ініціатив та отримувати необхідну підтримку в кризових ситуаціях. Лобіювання стало важливим елементом забезпечення стабільності аграрного сектору та надання необхідної допомоги для підприємств, що постраждали від війни.

Період повномасштабного вторгнення РФ показав, що без тісної координації зусиль на рівні підприємств, держави та міжнародних організацій ефективно протистояти викликам воєнного часу неможливо. Розвиток кооперації та активне залучення державної підтримки стали основними чинниками, що дозволили аграрним підприємствам відновити свою діяльність і забезпечити продовольчу безпеку навіть у складних умовах.

Під час війни соціальна відповідальність аграрних підприємств набуває особливого і навіть життєво важливого значення. У ситуації, коли економічна ситуація країни стає нестабільною, соціальна відповідальність не лише визначає моральні пріоритети підприємств, але й стає важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення довіри з боку споживачів і партнерів. Аграрні підприємства, які зазвичай займаються виробництвом продуктів харчування та сировини, мають унікальні можливості для того, щоб стати активними учасниками відновлення соціальної і економічної стабільності в країні.

Основними напрямками соціальної відповідальності аграрних підприємств під час війни є підтримка місцевих громад, допомога Збройним Силам України та гуманітарні ініціативи.

У період війни, коли постраждали регіони стикаються з серйозними проблемами в забезпеченні продуктами харчування та життєво необхідними ресурсами, аграрні підприємства виконують надзвичайно важливу роль. Одним із ключових аспектів є забезпечення продовольством не тільки своїх працівників, а й місцевих жителів, які стали жертвами війни. Часто у таких умовах аграрні підприємства організовують гуманітарні коридори для постачання продуктів харчування в зони, де існує гостра потреба в їжі та медичних товарах. Наприклад, компанії можуть надавати продовольчі набори або безкоштовно передавати продукти, які надлишкові через зниження попиту на ринку або логістичні труднощі.

Крім того, аграрні підприємства активно підтримують родини своїх працівників, що постраждали від війни. Фінансова підтримка може включати виплати компенсацій, допомогу у вигляді грошових виплат для покриття базових потреб (житло, комунальні послуги, харчування) або ж організацію тимчасового працевлаштування для тих, хто втратив роботу в результаті бойових дій. Підприємства також можуть брати на себе відповідальність за організацію психологічної підтримки для своїх співробітників та їх родин, адже стрес та психологічне навантаження під час війни є надзвичайно високим.

Підтримка Збройних Сил України є ще одним важливим напрямком діяльності аграрних підприємств під час війни. Аграрні компанії можуть надавати техніку, паливо, а також продукти харчування, медикаменти та інші необхідні ресурси. Багато аграрних підприємств мають в своєму розпорядженні великий парк спеціалізованої техніки, яку можна використати для транспортних потреб ЗСУ. Наприклад, комбайни та трактори, які можуть бути адаптовані для виконання функцій з транспортування або розмінування територій, що стали небезпечними внаслідок бойових дій.

Крім техніки, аграрні підприємства часто постачають продукти харчування та воду в зону бойових дій. Оскільки вони мають великий досвід у виробництві та логістиці, це дає можливість ефективно та швидко задовольняти потреби військових у базових товарах, що особливо важливо в умовах, коли

ланцюги постачання порушені. До того ж, аграрні підприємства можуть організовувати акції зі збору коштів або зібраних товарів для подальшої передачі на фронт.

Окрім надання допомоги військовим і місцевим громадам, аграрні підприємства активно долучаються до відновлення соціальної інфраструктури в постраждалих регіонах. В умовах війни, коли багато міст і селищ стають зонами бойових дій, знищуються важливі інфраструктурні об'єкти – лікарні, школи, дитячі садки, дороги. Аграрні підприємства, маючи можливість швидко залучати необхідні ресурси та працювати в умовах надзвичайних ситуацій, активно беруть участь у відновлювальних роботах. Вони можуть фінансувати ремонт та відновлення зруйнованих об'єктів, надавати матеріали для будівництва або ремонту, а також забезпечувати тимчасові житлові приміщення для постраждалих.

Такі ініціативи включають також сприяння відновленню нормальних умов для роботи шкіл та лікарень, щоб забезпечити доступ до освіти та медичних послуг для дітей та дорослих в умовах війни. Наприклад, аграрні підприємства можуть організовувати доставку шкільних підручників, освітніх матеріалів або медичних засобів в зруйновані населені пункти, що дозволяє відновити процес навчання та надання медичних послуг навіть у найскладніших умовах.

Таким чином, концептуальні засади підвищення конкурентних переваг аграрних підприємств в умовах повномасштабного вторгнення РФ на територію України базуються на інтеграції адаптивного управління, інноваційного розвитку, розширення ринків збуту, кооперації та соціальної відповідальності. Період повномасштабного вторгнення РФ продемонстрував, що тільки ті підприємства, які змогли швидко адаптувати свої стратегії, зберегли фінансову стабільність і забезпечили розвиток у складних умовах воєнного часу. Подальший розвиток аграрного сектору України залежить від здатності підприємств впроваджувати інноваційні підходи та ефективно використовувати наявні ресурси для збереження і нарощування своїх конкурентних переваг.

3.2 Розробка стратегічних підходів для зміцнення конкурентних переваг підприємства

Для ПСП «Слобожанщина Агро» існує кілька можливих підходів до досягнення конкурентних переваг на ринку, однак головними напрямками є два основні способи: здобуття власних переваг на ринку та послаблення конкурентів або зміна ринкового середовища. Важливо відзначити, що в умовах сучасного ринку підприємства часто повинні обирати між цими шляхами, зважаючи на їхню ринкову позицію, ресурси та можливості.

У першому випадку підприємство спрямовує зусилля на вдосконалення власної діяльності через оптимізацію усіх етапів бізнес-процесів, що дає змогу забезпечити конкурентні переваги шляхом підвищення ефективності роботи, зниження витрат, покращення якості продукції, впровадження нових технологій та інноваційних підходів. Суть цього підходу полягає в тому, щоб забезпечити підприємству більш високий рівень ефективності, що дасть змогу йому зайняти більш сильну позицію на ринку в порівнянні з конкурентами.

Що стосується другого способу, то він передбачає стратегії, спрямовані на ослаблення конкурентів або ж зміну умов на ринку. Наприклад, змінити ринкове середовище можна через впровадження нових стандартів або технологій, що можуть поставити конкурентів у не вигідні умови. Однак такі стратегії можуть бути складними для реалізації, оскільки потребують значних ресурсів та впливу на загальні умови на ринку, що є значно важчими для малого або середнього підприємства.

У нашій роботі ми зосередимося на досягненні конкурентних переваг для сільськогосподарських підприємств, зокрема для ПСП «Слобожанщина Агро». Оскільки це підприємство не займає монопольне становище на ринку, а також є частиною великого сектору сільськогосподарської діяльності, на якому присутня велика кількість конкурентів, зміна ринкового середовища або послаблення конкурентів є малоймовірними або практично неможливими.

Замість цього для таких підприємств найбільш доцільним методом досягнення конкурентних переваг залишається здобуття власних переваг на ринку. Це може включати цілу низку заходів, які сприятимуть підвищенню ефективності роботи підприємства, що дозволить йому зміцнити свою позицію на ринку. Серед таких заходів — удосконалення системи управління витратами, підвищення якості продукції, впровадження нових технологій, покращення сервісу для клієнтів, розширення асортименту продукції та інші аспекти.

У зв'язку з цим, ми пропонуємо чітку послідовність досягнення конкурентних переваг для ПСП «Слобожанщина Агро». Спочатку підприємству слід визначити свою ринкову структуру, тобто розібратися, до якого типу ринку воно належить: чи є воно частиною монополістичного, олігополістичного чи конкурентного ринку. Зрозумівши це, підприємство зможе краще зрозуміти, які методи та стратегії будуть найбільш ефективними для досягнення конкурентних переваг.

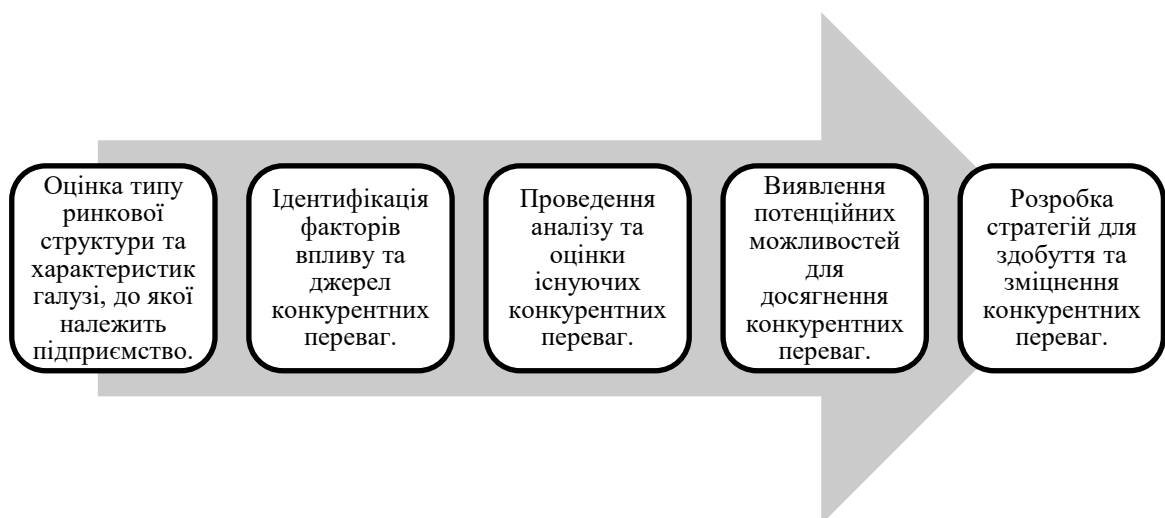


Рисунок 3.3 - Послідовність досягнення підприємством конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі [40,41,42].

У сучасних умовах конкурентними перевагами сільськогосподарських підприємств можуть бути різні фактори, що забезпечують їх успішну діяльність на ринку:

- Виробничі переваги (асортимент і якість продукції, обсяги виробництва, рівень забезпеченості ресурсами, застосування новітніх технологій у виробничих процесах. Висока якість та ефективність виробництва дозволяють підприємству знизити витрати і підвищити конкурентоспроможність на ринку.
- Ринкові переваги (проведення маркетингових досліджень, розробку стратегії збуту та ефективне управління ціноутворенням. Це дозволяє адаптувати підприємство до умов ринку та забезпечити зростання попиту на продукцію)
- Фінансові переваги (забезпечення високої фінансової стабільності підприємства, що включає ліквідність, платоспроможність, можливість залучення зовнішніх інвестицій, управління фінансовими потоками та розвиток стратегічного фінансування)
- Кадрові переваги (ефективна система управління персоналом, що включає правильну мотивацію, навчання, а також підтримку висококваліфікованого персоналу, є основою для досягнення стабільності та розвитку підприємства.)[30]

Отже, для ПСП «Слобожанщина Агро» здобуття конкурентних переваг передбачає стратегічний підхід до вдосконалення усіх аспектів діяльності підприємства, зокрема виробничих, ринкових, фінансових та кадрових. Успіх у цьому процесі залежатиме від здатності підприємства адаптуватися до змін ринку та ефективно використовувати наявні ресурси.

Для досліджуваного ПСП «Слобожанщина Агро», оптимальним та практично єдиним варіантом для здобуття конкурентних переваг є орієнтація на внутрішні переваги, зокрема, домінування серед підприємств галузі в аспекті витрат на виробництво, що буде виявлятися через нижчу собівартість порівняно з конкурентами. Для забезпечення конкурентної переваги у ціновій сфері необхідно формувати собівартість, як основний елемент ціни, за принципом низьких витрат. Це можна досягти завдяки ефективному використанню

наявного економічного потенціалу, впровадженню інноваційних технологій, підвищенню продуктивності праці та ефективній диверсифікації виробництва.

Отже, для досягнення конкурентних переваг ПСП «Слобожанщина Агро» варто акцентувати увагу на ефективному використанні внутрішніх ресурсів, зокрема трудових, оскільки кваліфіковані й мотивовані працівники сприятимуть своєчасному прийняттю та виконанню ефективних рішень, що стане основою конкурентоспроможного розвитку підприємства. Для цього необхідно вжити організаційних і економічних заходів, спрямованих на підвищення урожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тварин, а також удосконалення організаційної структури виробництва.

Основні напрямки забезпечення конкурентних переваг у сільському господарстві, з огляду на динамічний розвиток ринку, мають включати: 1) формування нової філософії якості сільськогосподарської продукції; 2) проведення наукових досліджень та технологічних розробок; 3) залучення нових інвесторів, виведення продукції на міжнародні ринки, сприяння інтеграції до ЄС; 4) застосування інноваційних підходів в управлінні персоналом.[15]

Для досягнення зазначених цілей варто формувати стійкі конкурентні переваги шляхом зміцнення факторів внутрішнього середовища. Як важливий виробничий інструмент у формуванні конкурентних переваг, ПСП «Слобожанщина Агро» може впровадити систему менеджменту якості. В умовах жорсткої конкурентної боротьби, підприємства розвинених країн активно використовують ефективні інструменти управління якістю, що стало важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності на європейських ринках.

Система управління конкурентними перевагами в умовах діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» має забезпечувати безперервний розвиток підприємства та його ефективне функціонування незалежно від змін у зовнішньому економічному, соціальному чи екологічному середовищі. Управління конкурентними позиціями господарства є комплексним процесом, який

базується на інтегрованій системі взаємопов'язаних елементів. Одним із центральних елементів цієї системи є блок забезпечення конкурентоспроможності, що включає аналіз ринкових умов, розробку інноваційних підходів до ведення господарської діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів.

Сучасна конкуренція у сільськогосподарському секторі виступає важливим інструментом для досягнення успіху підприємств. Проте багато господарств застосовують лише найзагальніші підходи до забезпечення конкурентних переваг, що часто зумовлено специфікою аграрного бізнесу та унікальністю кожного господарства.

Управління конкурентними позиціями сільськогосподарського підприємства є багатогранним процесом, який базується на комплексному підході. Цей підхід включає систему взаємопов'язаних блоків, серед яких важливим є блок забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.4). У сучасних умовах конкуренція виступає ключовим інструментом забезпечення успішності підприємства, оскільки вона спонукає до вдосконалення внутрішніх процесів та стратегій, адаптації до ринкових змін та підвищення ефективності діяльності.



Рисунок 3.4 – Можливі етапи здійснення управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Проте багато аграрних підприємств використовують лише обмежений набір підходів для підвищення конкурентоспроможності. Це часто пов'язано з унікальними особливостями кожного підприємства, його ресурсами, стратегічними цілями та ринковими умовами. До найпоширеніших інструментів підвищення конкурентоспроможності можна віднести: збільшення обсягів реалізації продукції, покращення її якості, скорочення витрат та використання методів бенчмаркінгу.

Одним із найперспективніших підходів для вдосконалення конкурентних позицій ПСП «Слобожанщина Агро» є бенчмаркінг. Цей метод, який базується на аналізі кращих практик конкурентів, дозволяє підприємству вивчати досвід інших гравців ринку, адаптувати успішні методики та впроваджувати їх у власну діяльність. Бенчмаркінг передбачає тривалий процес аналізу ефективності діяльності конкурентів, порівняння отриманих даних із власними показниками, запозичення найкращих рішень та вдосконалення існуючих процесів. Такий підхід не лише дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності, але й сприяє раціоналізації витрат та адаптації підприємства до вимог внутрішнього і міжнародного ринків[5].

Для ефективного використання бенчмаркінгу ПСП «Слобожанщина Агро» може застосовувати різні його види залежно від стратегічних цілей підприємства. Основні види бенчмаркінгу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні види бенчмаркінгу

Вид	Характеристика
Міжнародний бенчмаркінг	Виявлення міжнародних еталонних практик та їх аналіз.
Стратегічний бенчмаркінг	Спрямований на створення нових продуктів або орієнтацію на довгострокову перспективу розвитку.
Зовнішній бенчмаркінг	Передбачає навчання за межами підприємства для запозичення нових методик і підходів.
Конкурентний бенчмаркінг	Аналіз діяльності конкурентів у межах однієї галузі для ідентифікації їхніх сильних сторін.
Внутрішній бенчмаркінг	Аналіз процесів у межах самого підприємства для оптимізації роботи та досягнення швидких результатів.
Процесний бенчмаркінг	Зосереджений на вдосконаленні специфічних процесів для забезпечення короткострокової прибутковості.
Функціональний бенчмаркінг	Передбачає вивчення еталонних практик у конкретних функціональних сферах підприємств-конкурентів.

Джерело: складено автором на основі [37].

Конкурентний бенчмаркінг є найбільш доцільним для підприємств агропромислового сектору, оскільки він забезпечує системний підхід до моніторингу ринку. Для ПСП «Слобожанщина Агро» цей метод дозволить ідентифікувати свої сильні сторони порівняно з конкурентами, виявити слабкі місця та вдосконалити їх. Зокрема, застосування бенчмаркінгу надає деталізовану інформацію, яка є більш структурованою та придатною для впровадження в управлінські рішення.

На основі отриманих результатів підприємство може запроваджувати інноваційні технології, оптимізувати виробничі процеси та адаптувати продукцію до потреб споживачів, що сприятиме зміцненню його конкурентних позицій.

Управління конкурентними позиціями ПСП «Слобожанщина Агро» через використання сучасних інструментів, таких як бенчмаркінг, відкриває широкі можливості для покращення ефективності діяльності. Це дозволяє підприємству не лише зберігати свої позиції на ринку, а й активно їх розширювати, забезпечуючи довгостроковий розвиток.

Розглянувши всі рівні бенчмаркінгу, можна зазначити, що для сільськогосподарського підприємства ПСП «Слобожанщина Агро» доцільним є використання конкурентного бенчмаркінгу. Цей підхід дозволяє здійснювати систематичний моніторинг аграрного ринку та визначати конкурентну позицію підприємства. Зібрана інформація в ході аналізу допоможе ідентифікувати сильні сторони підприємства, які забезпечують його переваги на ринку порівняно з іншими учасниками аграрної галузі.

Провівши оцінку конкурентоспроможності ПСП «Слобожанщина Агро», можна зробити висновок, що підприємство займає досить стабільну конкурентну позицію. Проте сільськогосподарський ринок, подібно до інших секторів, характеризується високою насиченістю, що створює значний тиск з боку інших великих учасників галузі. Для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно зосередитися на розширенні ринків збуту, включаючи освоєння нових сегментів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Ефективне забезпечення конкурентних переваг може бути досягнуте через вибір відповідної конкурентної стратегії. Довгострокове збереження і розвиток позицій підприємства на ринку стає можливим завдяки впровадженню системи стратегічного управління, яка орієнтується на адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності внутрішніх процесів та інноваційний розвиток.

Основні види стратегічного управління для забезпечення конкурентних переваг підприємства відображені на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 - Система стратегій сільськогосподарського підприємства

Джерело: сформовано автором.

Ця система стратегій дозволяє ефективно адаптувати діяльність підприємства до динамічних умов аграрного ринку, підвищуючи його конкурентоспроможність та забезпечуючи стабільний розвиток.

Проаналізувавши рис. 3.3, можна стверджувати, що загальна та конкурентна стратегії сільськогосподарського підприємства ПСП «Слобожанщина Агро» базуються на функціональних стратегіях, які є ключовими для забезпечення ефективного формування та реалізації конкурентних переваг. Для досягнення визначених цілей на внутрішньому та

зовнішньому ринках першочерговим завданням є розробка та впровадження відповідних функціональних стратегій. Основні типи таких стратегій зображено на рис. 3.6.

На нашу думку, для ПСП «Слобожанщина Агро», яке функціонує в аграрному секторі, одним із важливих елементів успішного розвитку є формування чіткої маркетингової стратегії. Вона повинна стати пріоритетною, оскільки саме маркетингова стратегія дозволяє обґрунтувати цілі та завдання підприємства на окремих сегментах ринку, враховуючи специфіку попиту споживачів та конкурентні переваги.

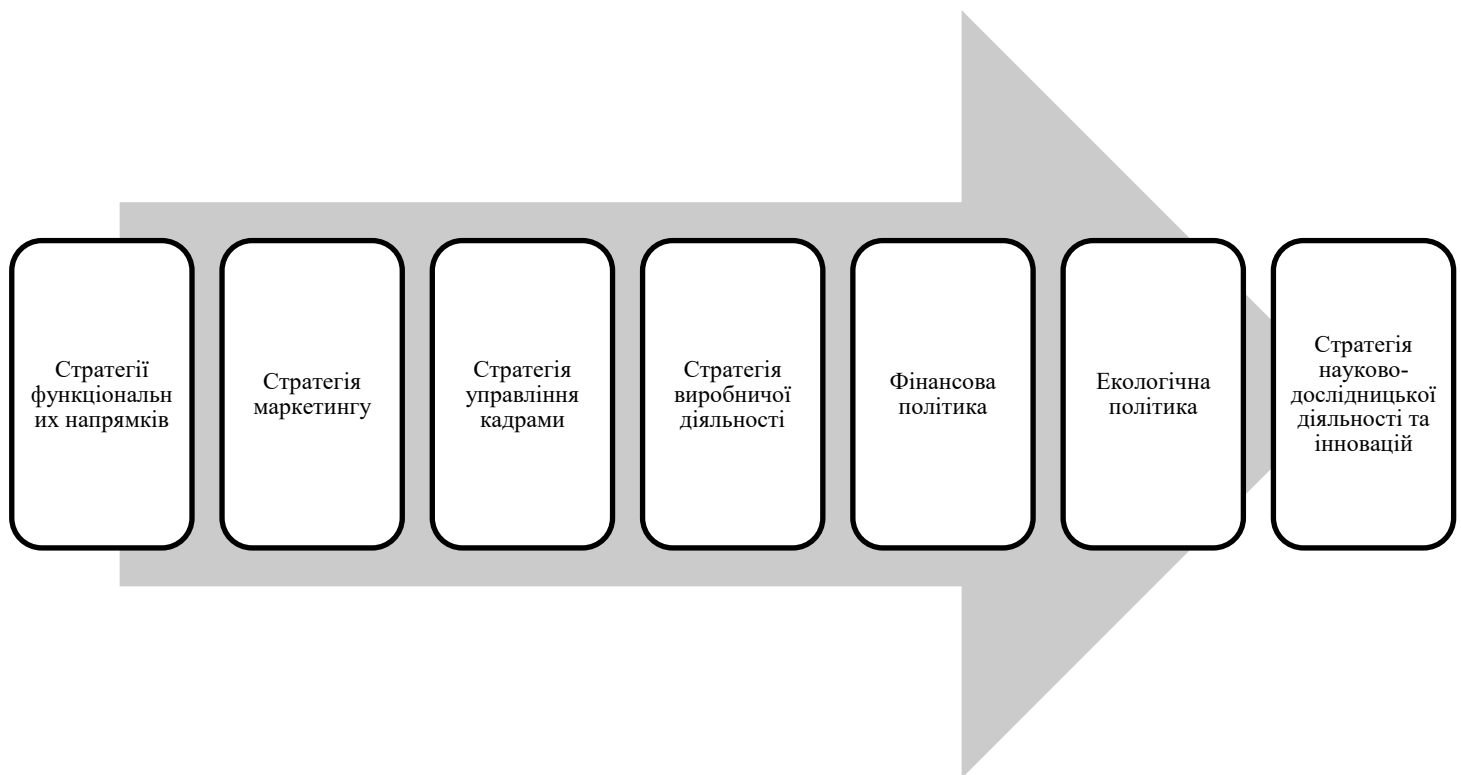


Рисунок 3.6 - Основні функціональні стратегії сільськогосподарського підприємства

Джерело: сформовано автором за [23]

ПСП «Слобожанщина Агро» має стабільну базу постійних клієнтів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак для подальшого розвитку необхідно реалізувати заходи, спрямовані на інформування споживачів та розширення клієнтської бази. Зокрема, висока конкуренція на ринку

сільськогосподарської продукції змушує підприємство шукати нові, унікальні підходи для підвищення конкурентоспроможності.

Одним із перспективних напрямків для підприємства є вдосконалення технологій вирощування та обробки сільськогосподарської продукції. Наприклад, виробництво високоякісної агропродукції вимагає ретельного дотримання технологічних параметрів (температури, вологості, режимів обробки), що є критичним для забезпечення стабільної якості. Невідповідність будь-яких показників встановленим нормам може призвести до псування продукції, що матиме негативний вплив на репутацію підприємства та його конкурентоспроможність.

Таким чином, у наступному підрозділі буде здійснено оцінку економічного ефекту від реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг ПСП «Слобожанщина Агро».

3.3. Економічна результативність реалізації стратегій підтримки конкурентних переваг підприємства

Економічна результативність реалізації стратегій підтримки конкурентних переваг підприємства є важливим аспектом у забезпеченні його стійкого розвитку в умовах глобальної конкуренції та змінного економічного середовища. В сучасних умовах, коли аграрний сектор стикається з численними викликами, зокрема впливом глобальних економічних криз, змінами клімату, коливаннями цін на сировину та продуктами, підприємства повинні мати чітко визначену стратегію для забезпечення своєї конкурентоспроможності та ефективності. Це особливо важливо для сільськогосподарських підприємств, таких як ПСП «Слобожанщина Агро», які покладаються на адаптацію до змін ринкових умов і на максимальне використання своїх ресурсів для досягнення економічних та соціальних цілей.

Стратегії підтримки конкурентних переваг включають в себе широкий спектр підходів, що сприяють покращенню ефективності виробництва,

зниженню витрат, підвищенню якості продукції та послуг, а також оптимізації управлінських процесів. У той же час важливим є використання новітніх технологій та інновацій, які дозволяють зберігати високу конкурентоспроможність на ринку та забезпечувати сталий розвиток підприємства в умовах невизначеності. Підвищення економічної ефективності реалізації стратегій підтримки конкурентних переваг у сільському господарстві є основним завданням стратегічного управління, оскільки дозволяє зберігати стабільність та зростання компанії навіть в умовах постійних змін.

Зокрема, ПСП «Слобожанщина Агро» стикається з необхідністю розробки і впровадження ефективних стратегій, що враховують як внутрішні фактори (організаційні можливості, кадровий потенціал, ресурси підприємства), так і зовнішні умови (зміни в попиті на продукцію, політичні та економічні коливання). В умовах високої конкуренції та швидко змінюваного ринкового середовища стратегічне управління стає основою для досягнення економічної результативності та підтримки конкурентних переваг підприємства.

Одним із ключових аспектів конкурентоспроможності ПСП «Слобожанщина Агро» є впровадження нових стратегій та практик, які дозволяють покращити економічні показники підприємства, підвищити ефективність виробництва і забезпечити стійке зростання на ринку. Однією з таких стратегій може бути впровадження міжнародного бенчмаркінгу для порівняння та адаптації найкращих світових практик в агропромисловому секторі до внутрішніх умов підприємства.

У рамках цієї стратегії підприємство може провести детальний аналіз міжнародного досвіду щодо виробництва та продажу сільськогосподарської продукції. Наприклад, можна адаптувати певні міжнародні технології вирощування культур, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом або вдосконалення логістичних процесів. Проте для успішної адаптації таких інновацій необхідно врахувати специфіку українського аграрного ринку, його потреби та можливості.

З іншого боку, введення нових товарних позицій на внутрішній ринок потребує значних фінансових вкладень. Для виробництва нових видів продукції ПСП «Слобожанщина Агро» доведеться інвестувати в придбання нових технологічних ліній та обладнання, а також у навчання та підбір кваліфікованого персоналу. Це включає створення або модернізацію виробничих потужностей, закупівлю сировини високої якості, підвищення кваліфікації працівників, які будуть здатні ефективно працювати з новими технологіями та підвищувати загальний рівень виробництва.

Всі ці процеси потребують великих фінансових ресурсів та обґрунтованих інвестицій. Крім того, запуск нових товарних позицій пов'язаний з певними ризиками. Ризики можуть виникнути через невизначеність на ринку, коливання попиту на нові продукти, а також через можливі проблеми з постачанням сировини або технологічними збоями на етапі виробництва. Це вимагає детального фінансового планування та управлінських стратегій для мінімізації можливих негативних наслідків.

Водночас, розвиток нових товарів може стати важливим кроком до зміцнення конкурентних переваг ПСП «Слобожанщина Агро» на ринку. Якщо підприємство зможе ефективно впровадити нові стратегії та оптимізувати виробничі процеси, це дозволить не лише знизити витрати, але й підвищити якість продукції, що, в свою чергу, буде сприяти збільшенню її попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Наступною важливою рекомендацією для підвищення конкурентоспроможності ПСП «Слобожанщина Агро» є створення маркетингової бази, яка буде спрямована на оцінку ринку, його потенціалу, а також можливих загроз. Ключовим завданням для підприємства сьогодні є аналіз власних сильних та слабких сторін і адаптація до постійних змін у зовнішньому середовищі. На основі цих оцінок підприємству необхідно ефективно управляти своїми цілями, формувати стратегію та розробляти тактичні заходи для досягнення визначених цілей.

Для стимулювання існуючої клієнтської бази та залучення нових споживачів ПСП «Слобожанщина Агро» повинно розробити чітку та ефективну рекламну кампанію. Це включає використання різних методів маркетингового стимулювання для підтримки лояльності поточних клієнтів та залучення нових. Основні методи стимулювання клієнтської бази та їхні витрати можуть бути подані у вигляді розрахунків, як це показано в таблиці нижче.

Таблиця 3.2 - Розрахунок витрат на рекламу для підприємства на 2024 рік.

Засоби розміщення реклами	Вартість одного рекламного розміщення	Кількість рекламних розміщень за рік	Загальні витрати на розміщення реклами, грн
Таргет	4 000	6	24 000
Контекстна реклама	1 200	12	14 400
Білборд	9 000	2	18 000
Відео ролик в мережах магазинів	25 000	1	25 000
Всього			81 400

Джерело: побудовано автором

Прогнозні показники часто обчислюються як середнє значення відповідних показників за попередні періоди. Процес коригування таких прогнозів залежить від характеристики ознаки, що аналізується, та наявної вихідної інформації.

Один із найпоширеніших методів для розрахунку середніх показників — це середня арифметична. Цей метод застосовується для визначення середнього рівня ознак, що представлені у вигляді абсолютних величин. Якщо величина обчислюється на основі індивідуальних показників, використовується проста середня арифметична.

Проста середня арифметична являє собою частку від ділення суми всіх індивідуальних значень ознаки на їх загальну кількість. Це можна виразити формулою:

$$Z = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{N}$$

де:

- x — середнє значення ознаки;
- x_i — окремі значення ознаки;
- N — кількість варіантів.

Для прогнозування результатів за допомогою поліноміальної лінії тренду було обчислено очікуваний чистий дохід від реалізації продукції підприємства на найближчі 4 роки (рис. 3.4). Прогноз базується на лінії тренду у вигляді рівняння:

$$y = 25579x^2 - 194385x + 839406$$

Імовірність того, що цей тренд відобразить реальні дані, складає $R^2 = 0,9308$, що є досить високим показником. За цим прогнозом, чистий дохід у 2022 році становитиме 593 940 грн, у 2023 році — 732 082 тис. грн, а в 2024 році — 921 382 грн.

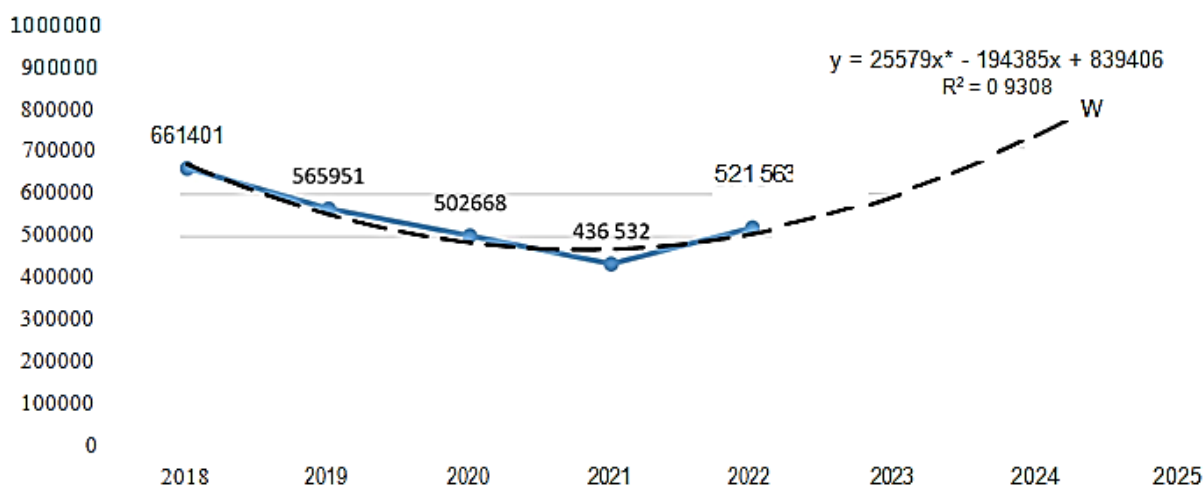


Рисунок 3.7 - Прогноз чистого доходу підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що досягнення прогнозованих результатів можливе за умови реалізації запропонованих заходів щодо покращення конкурентних позицій підприємства з урахуванням існуючих динамічних тенденцій та змін на ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичне узагальнення та практичне вирішення проблеми оцінки та визначення шляхів досягнення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. Це дало змогу сформулювати висновки, що відображають вирішення завдань відповідно до мети дослідження:

1. Ефективність функціонування сільськогосподарського підприємства та його подальший розвиток безпосередньо залежать від сформованих конкурентних переваг. Обґрунтовано необхідність уточнення і структурування поняття «конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства» для об'єктивної оцінки та розробки шляхів їх досягнення. Узагальнення існуючих підходів до визначення сутності поняття дозволило визначити конкурентні переваги як сукупність характерних ознак економічної системи підприємства, які забезпечують йому перевагу перед конкурентами та сприяють сталому конкурентоспроможному розвитку.

2. Проведено систематизацію основних чинників і джерел, які впливають на формування та досягнення конкурентних переваг сільськогосподарським підприємством. Встановлено, що в сучасних умовах концепція забезпечення конкурентних переваг повинна базуватися на інституціонально-ресурсній основі. Підтверджено необхідність державного регулювання та підтримки малих і середніх сільськогосподарських виробників для досягнення конкурентних переваг на аграрному ринку.

3. Оцінка фактичного стану конкурентних переваг підприємства є важливою умовою забезпечення його конкурентоспроможності. Прийняття ефективних управлінських рішень повинно ґрунтуватися на комплексному аналізі сильних і слабких сторін підприємства та впливу різних чинників. Доведено, що більшість методичних підходів,

запропонованих у науковій літературі для оцінки конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств, є недоцільними.

4. У роботі проведено організаційно-економічний аналіз діяльності приватного сільськогосподарського підприємства «Слобожанщина Агро» (ПСП «Слобожанщина Агро») та досліджено вплив зовнішнього середовища на його функціонування. Підприємство є частиною сумського кластеру агрохолдингу «ІМК». ПСП «Слобожанщина Агро» – це сучасне та прибуткове підприємство з достатніми ресурсами й виробничими засобами. В процесі своєї діяльності воно застосовує передові виробничі та управлінські практики, а також інвестує в нову сільськогосподарську техніку й обладнання провідних світових брендів.

5. Місія, цілі та стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» повністю узгоджені з загальними стратегіями агрохолдингу «ІМК». У роботі оцінено стан стратегічного управління підприємством на прикладі стратегії на період 2020-2022 років та розглянуто затверджену стратегію розвитку на 2021-2030 роки. За результатами оцінки, можна стверджувати, що стратегія 2016-2020 років була повністю реалізована. Стратегія розвитку ІМК, а відповідно й ПСП «Слобожанщина Агро», на 2021-2030 роки побудована з урахуванням результатів попередніх стратегій і спрямована на подальший розвиток підприємства через інтенсифікацію виробництва.

6. Для аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також можливих загроз і можливостей, що впливають на критерії стратегій розвитку ПСП «Слобожанщина Агро», в роботі використано PEST та SWOT-аналізи, які є основними інструментами стратегічного аналізу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 320 с.
2. Аналіз конкурентних переваг підприємств. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 02.12.2024).
3. Бондаренко С.М. Конкурентоспроможність підприємств: виклики сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 25–31.
4. Бондаренко С.М. Стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 272 с.
5. Бондаренко Т.М. Конкурентні стратегії малих підприємств. Економіка та управління. 2022. № 5. С. 33–40.
6. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 02.12.2024).
7. Грищенко І.М. Економіка підприємства: стратегічні аспекти управління. Одеса: ОНУ, 2021. 310 с.
8. Джонсон Г., Скоулз К., Віттінгтон Р. Дослідження корпоративної стратегії. Pearson, 2023. 790 с.
9. Десс Г.Г., Лампкін Г.Т., Айснер А.Б. Стратегічний менеджмент: створення конкурентних переваг. McGraw-Hill, 2021. 432 с.
10. Євтушенко А.М. Деякі аспекти забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств в сучасних умовах. Міжнародна наукова інтернет-конференція "Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 84)" URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1532/> (дата звернення: 02.12.2024).
11. Євтушенко А.М. Конкурентні переваги як інструмент підвищення конкурентоздатності підприємства в умовах війни. Міжнародна наукова інтернет-конференція "Інформаційне суспільство: технологічні,

- економічні та технічні аспекти становлення (випуск 94)" URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1972/> (дата звернення: 02.12.2024).
12. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 02.12.2024).
13. Закон України "Про підприємництво" від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення: 02.12.2024).
14. Зінченко І.М. Використання інновацій у забезпеченні конкурентних переваг. Економіка України. 2021. № 10. С. 15–22.
15. Кіндзерський Ю.В. Основи стратегічного управління. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 300 с.
16. Ковальчук В.В. Маркетингові стратегії конкурентоспроможності. Львів: Світ, 2023. 280 с.
17. Конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації. URL: <https://digitalization.ua> (дата звернення: 02.12.2024).
18. Конкурентні стратегії підприємств: огляд практик. URL: <https://businessstrategy.ua> (дата звернення: 02.12.2024).
19. Котлер Ф., Келлер К.Л. Управління маркетингом. Pearson, 2022. 824 с.
20. Кравченко Л.В. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: Либідь, 2023. 284 с.
21. Кривошеев М.В. Стратегії підприємств в умовах воєнного стану. Матеріали Національної науково-практичної конференції. Львів, 2023. С. 45–50 URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17369/1/KNUBA%20Gornostal%2014_04_2023.pdf (дата звернення: 02.12.2024).
22. Кузьменко А.П. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств. Бізнес та стратегія. 2022. № 4. С. 21–28 URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17280/3/zb_conf_28-12-2020_P007-009.pdf (дата звернення: 02.12.2024).

- 23.Левченко А.П. Стратегії позиціонування підприємств на міжнародних ринках. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 11–19 URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/564/543> (дата звернення: 02.12.2024).
- 24.Мельник Ю.А. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг. Чернівці: Рута, 2021. 312 с.
- 25.Новікова І.А. Роль конкурентних переваг у розвитку бізнесу. Матеріали Міжнародної конференції «Економічний розвиток у ХХІ столітті». Київ, 2022. С. 112–117
- 26.Петренко Н.В. Роль цифровізації у формуванні конкурентних переваг підприємств. Економічний часопис. 2023. № 8. С. 50–57
- 27.Пилипенко В. В., Пилипенко Н.М. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНАУ*. №.1(67) 2016. С.73-78 URL: file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Vsna_ekon_2016_1_18.pdf (дата звернення: 02.12.2024).
- 28.Пилипенко Н. М. Конкурентоспроможність як невід’ємна складова забезпечення економічної безпеки підприємства. URL : <http://www.reu.chteiknteu.cv.ua/?p=1283> (дата звернення: 02.12.2024).
- 29.Пилипенко Н. М. Формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри». Черкаси, 23 березня 2018 р. С. 51-53. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj1KXs1amKAxXfFRAIHcOgBWsQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Frep.btsau.edu.ua%2Fbitstream%2FBNAU%2F10152%2F1%2Fformuvannya%2520i%2520rozvytok.pdf&usg=AOvVaw0Iq4pXd3ITon0RDldZGFzD&opi=89978449> (дата звернення: 02.12.2024).

- 30.Пилипенко Н. М., Кожемякіна Д. М. Прогнозування стійкості конкурентної позиції аграрного сектору регіону. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. №3. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-3-7014> (дата звернення: 02.12.2024).
- 31.Пилипенко Н. М., Прядка С. І. Конкурентоспроможність як чинник економічно-безпечного розвитку сільськогосподарського підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2019. №10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5256> (дата звернення: 02.12.2024).
- 32.Пилипенко Н.М. Економічна політика в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник ШНАУ*. Серія: економіка і менеджмент. 2005. № 6-7. С.87-90 URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=th1uzOwAAAAJ&citation_for_view=th1uzOwAAAAJ:u_35RYKgDlwC (дата звернення: 02.12.2024).
- 33.Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність як фактор інвестиційної привабливості с.-г. підприємств. *Вісник ШНАУ: серія: економіка і менеджмент*. 2010. вип..6/2 (42). С.80-86 URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=th1uzOwAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=th1uzOwAAAAJ:Se3iqnhoufwC (дата звернення: 02.12.2024).
- 34.Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування. *Вісник ШНАУ*. Серія “Економіка та менеджмент” Випуск 5-6 (22-23), 2006. С.52-58 URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=th1uzOwAAAAJ&citation_for_view=th1uzOwAAAAJ:roLk4NBRz8UC (дата звернення: 02.12.2024).

- 35.Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 02.12.2024).
- 36.Поліщук Л.С. Економічні стратегії підприємства: посібник. Одеса: ОНУ, 2023. 280 с.
- 37.Поліщук Л.С. Інноваційний підхід до забезпечення конкурентних переваг. Матеріали міжнародного форуму. Одеса, 2021. С. 76–82. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/15f3629a-337d-4422-bc47-640bb027608a/download> (дата звернення: 02.12.2024).
- 38.Портер М.Е. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. New York: Free Press, 2020. 396 с.
- 39.Розробка стратегій підприємств: тенденції 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 02.12.2024).
- 40.Руденко А.П. Економічні стратегії підприємств: орієнтири розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 12. С. 45–50. URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/pidroz dili/navchalni/kafedra-natsionalnoji-ekonomiki-ta-finansiv/naukovi-publikatsiji> (дата звернення: 02.12.2024).
- 41.Савченко О.М. Конкурентні стратегії в умовах цифрової економіки. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2023. 320 с.
- 42.Соловійова А.О. Стратегічне управління підприємствами в умовах змінного середовища. Донецьк: ДрукАрт, 2022. 288 с.
- 43.Тищенко П.Г. Стратегічний менеджмент конкурентоспроможності. Харків: Видавництво НУА, 2022. 265 с.
- 44.Ужва А.М., Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2020. № 1. С. 102–108. URL: file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/ujae_2019_4_1_14.pdf (дата звернення: 02.12.2024).

- 45.Чернишенко В.О. Основи конкурентоспроможності бізнесу. Харків: НФАУ, 2020. 250 с.
- 29.Шевченко Д.В. Ефективність стратегічного управління в сучасних умовах. Дніпро: ДНУ, 2023. 250 с.
- 30.Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2021. 520 p.
- 31.Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management for Competitive Advantage. Pearson, 2023. 720 p.
- 32.Hill C.W.L., Jones G.R., Schilling M.A. Strategic Management: Theory. Cengage Learning, 2022. 500 p.
33. Pylypenko Nadiia, Pylypenko Viacheslav. Sustainability of the competitive position of agricultural enterprise: evaluation and forecasting of possible scenarios. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. №2 (34). URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7548 (дата звернення: 02.12.2024).
34. Pylypenko, N., Klietsova, N. & Stoianenko, I. An empirical analysis of competitiveness factors of the region's agrarian sector. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 5 (2019) No. 5, 128-135 URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-128-135> (дата звернення: 02.12.2024).
35. Pylypenko, Nadiia M.; Pylypenko, Viacheslav V.; Kuchkova, Kristina O.. Competitive Advantages of Agricultural Enterprises from the Perspective of the Analysis of the Competition's Conditions. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, [S.l.], v. 9, n. 8, p. 2774-2789, dec. 2019. ISSN 2068-696X. URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/4144> (дата звернення: 02.12.2024).
36. Rudevska V., Gutsul T., Tesak O., Kyselov, O. Investment Attractiveness of Agriculture in Ukraine: Factors and Prospects for the Future. *Futurity Economics&Law*, 2024. 4(1), 22–37. URL: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.03.25.02> (дата звернення: 02.12.2024).



127.0.0.197/statements

127.0.0.197/statements/new/3

КОНФЕРЕНТІ ПЕРЕВАГИ

ДЕРЖАВНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

konferenciaonline.org.ua/article/id-1972/

GmailYouTubeКартыstagecabinete-consAdobe Acrobat

ГоловнаКонференціїВимогиКалендарАрхів

Форма для пошукуПошукUA RU EN

*Розроблено автором

Агробізнес, який активно впроваджує системи автоматизації та цифровізації також можуть скоротити витрати на роботу, зменшити ризики втрат урожаю через непередбачувані погодні умови і забезпечити більш точне управління своїми ресурсами [4].

Отже, конкурентні переваги є ключовим фактором для забезпечення конкурентоздатності сільськогосподарських підприємств в умовах війни. Вони дозволяють підприємствам не лише пережити кризу, а й адаптуватися до нових умов, знайти нові можливості для розвитку та підтримувати стабільний рівень виробництва. Впровадження інновацій, гнучкість у виробництві, самодостатність, соціальна відповідальність та диверсифікація є важливими інструментами, що дозволяють агропідприємствам зберігати та навіть посилювати свої позиції в умовах нестабільної ситуації на ринку та безпеки.

Література

1. Pylypenko, N., Kryvokhyzha, Y., Rudych, A., Prylisko, S., & Tsebro, Y. (2023). Development of the agricultural sector and ensuring food security in the conditions of war. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 13(2), с.172-175. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10561442>
2. Бойко В., Заречний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 54. URL: https://www.researchgate.net/publication/374254449_INSTRUMENTI_PIDVISENNIA_KONK

URENTOSPROMOZNOSTI_PIDPRIEMSTV_V_UMOVAH_VOENNOGO_STANU

3. Пилипенко Н. М., Прудка С. І. Конкурентоспроможність як чинник економічно-безпечного розвитку сільськогосподарського підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаук". Серія: "Економічні науки"*. - 2019. №10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5256>
4. Іпатенко М. М., Левасва Л. Ю., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агронал*. 2024. № 7. С. 23–31. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.23

Науковий керівник: Пилипенко Надія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, Сумський національний аграрний університет

МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЯ з економіки, інформаційних систем і технологій, психології та педагогіки

Детальніше

МІЖНАРОДНА науково-практична ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЯ економіки та юридичної справи

Детальніше

МІЖНАРОДНА науково-практична ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЯ юридичного та історичного спрямування

www.konf-line.com.ua

Google

scholar

ROBENTIS

COMET

ROBENTIS

COMET

18:33

16.12.2024

Додаток Б

The screenshot displays the website konferenciaonline.org.ua. The main header features a colorful geometric pattern and the text 'Вас вітає Інтернет конференція! Вітаємо на нашому сайті'. Below this, the article title 'ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ' is prominently displayed, along with the date '30.12.2023 19:12' and the author 'Автор: Євгенію Артур Миколайович, магістрант, Сумський національний аграрний університет'.

The article text discusses the challenges and opportunities for agricultural enterprises in the current market environment. It highlights the importance of ensuring competitive advantages through various means, including technological innovation, quality management, and market diversification. The text is structured into paragraphs, with key points emphasized by bolding and italics.

Національне підприємство члениство підприємств є пороговим рівнем. Якщо підприємство перебуває нижче за пороговий рівень, тоді його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним [2].

Щодо забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств слід виділити декілька ключових аспектів. Основним є впровадження сучасних агротехнологій та зміна спеціалізації підприємства в разі необхідності (якщо рівень родючості ґрунтів не є задовільним) – це дозволяє зосередитись на своїх сильних сторонах і забезпечити стабільність, оптимізація ланцюга постачання, що також позитивно впливає на ефективність роботи сільськогосподарського підприємства. Технологічний прогрес відіграє важливу роль у досягненні конкурентних переваг. Впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація та робототехніка, дозволяє підприємствам підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість продукції. Інновації і наукові дослідження є ключовими для розробки нових сортів рослин, методів виробництва і продуктів, що дозволяє підприємствам залишатися попереду конкурентів.

Важливим аспектом є диверсифікація продукції та управління якістю продукції. Аграрні підприємства можуть розширити свій асортимент сільськогосподарської продукції або послуг, що дозволяє їм знизити ризики, пов'язані з коливаннями цін на ринку та забезпечувати стабільність доходів. Забезпечення високої якості продукції та дотримання стандартів безпеки і екологічних норм допомагає виробникам отримувати довіру споживачів та зберігати доступ до міжнародних ринків [3].

Сучасна повстання не омине і питання екології. Кожне підприємство має брати на себе екологічну відповідальність, впроваджувати екологічно чисті способи сільськогосподарського виробництва. Все це має позитивне відображення як на екології, так і на репутації фірми, а саме репутація і маркетинг зараз відіграють одну з ключових ролей в успішному підприємстві. Впровадження агричних маркетингових стратегій і розвиток свого сильного бренду впливає на сприйняття оточуючих. Доцільним є активне спостереження та реагування на коливання в попиті та уподобаннях споживачів, розширення ринків збуту та участь у світовій торгівлі, що включає в себе дотримання міжнародних стандартів та оперативне реагування на зміни в законодавстві.

Ефективне та конкурентоспроможне підприємство має залучати найкращий та найбільш кваліфікований кадровий склад, створювати комфортні умови для праці, стимулювати працівників до високих досягнень, адже людський капітал прямопорційно впливає на результати діяльності. Необхідно уміти балансувати та раціонально управляти підприємством для підтримання фінансової стійкості, залучати інвестиції і розвивати інфраструктуру. В контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств важливу роль відіграє економічна політика держави, яка включає в себе різноманітні заходи і стратегії, спрямовані на покращення економічних умов і підтримку сектору сільськогосподарства [3,4].

Отже, забезпечення конкурентних переваг вимагає комплексного підходу. Задля досягнення успіху фірми та подолання викликів підприємств повинні застосувати чи не весь спектр ідей, нові гнучкі стратегії та плани які допоможуть функціонувати та займати лідерські позиції на ринку.

Література

1. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка та суспільство. 2016. Вип.6. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr2.pdf [дата звернення 24.12.2023].

On the right side of the page, there is a sidebar titled 'Конференції' (Conferences) listing various conferences and their dates, such as 'Конференція 2024' and 'Конференція 2023'.