

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства»

Виконав: здобувачка вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Крейза Катерина Андріївна

Керівник: ***Стоянець Наталія Валеріївна***
д.е.н., професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Макаренко Наталія Олексіївна***
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора
Ступінь вищої освіти	Л.І. Михайлової
	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20

р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Крейзи Катерини Андріївни

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

2. База практичного дослідження: ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району, Сумської області

керівник роботи Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор

затверджена наказом по університету від «16» серпня 2024 р. № 2600/ос

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «12» травня 2025 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ПСП за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління конкурентоспроможністю підприємства.

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

- дослідити теоретико методичні основи управління управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району, Сумської області

- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства; визначити фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства;

- запропонувати заходи підвищення конкурентоспроможності в ПСП «Слобожанщина Агро»

- сформулювати висновки

6. Дата видачі завдання:

«17» травня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	червень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	вересень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 06 травня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 06 травня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	12 травня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	06 травня – 15 травня 2025 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	23 травня 2025 р.	Виконано

Здобувачка

Катерина КРЕЙЗА
(підпис)

Керівник роботи

Наталія СТОЯНЕЦЬ

(підпис)

Перевірку на автентичність проведено.

Надія БАРАННІК

Дипломна робота допущена до захисту

Світлана ЛУКАШ

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Крейза К.А. Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Під управлінням конкурентоспроможності аграрного підприємства слід розуміти як його здатність ефективно функціонувати та розвиватися на ринку сільськогосподарської продукції, витримуючи конкуренцію з боку інших виробників, визначається комплексом факторів, що відображають переваги підприємства у виробництві, збуті та управлінні.

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячено розкриттю теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах ринкової економіки та посилення глобалізаційних процесів. Обґрунтовано актуальність дослідження, зумовлену зростанням конкурентної боротьби в аграрному секторі України та необхідністю забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських виробників.

Другий розділ кваліфікаційної роботи надає комплексний аналіз стану управління конкурентоспроможністю ПСП «Слобожанщина Агро» на основі дослідження його організаційно-економічної характеристики, динаміки основних виробничих та фінансових показників, а також оцінки рівня конкурентоспроможності за ключовими аспектами діяльності. Основним видом діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є вирощування зернових та олійних культур, господарство обробляє 9824,7 гектарів, працює 254 чоловік. Отримані результати є підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоздатності підприємства, які будуть представлені в наступному розділі.

Третій розділ кваліфікаційної роботи присвячено розробці практичних рекомендацій та обґрунтуванню заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро». Розділ виходить з методологічних засад оцінки конкурентоздатності, представлених у попередніх розділах, та наголошує на необхідності розробки відповідного механізму управління, що забезпечує вплив на ключові сфери діяльності підприємства. Визначено ключові аспекти управління конкурентоспроможністю для аграрного підприємства, включаючи формування корпоративної культури, оптимізацію логістичної системи, вдосконалення організаційної структури, обліку витрат, внутрішньої нормативної бази, формування управлінської парадигми якості та науково-технічного прогресу, екологічної політики, інноваційного механізму розвитку та впровадження нових підходів до управління.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, фактори конкурентоспроможності, аграрне підприємство.

SUMMARY

Kreyza K. Managing the competitiveness of an agricultural enterprise. Qualification work on specialty 073 «Management» SPP «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025. - Manuscript.

The qualification work explores the theoretical and methodological foundations of managing the competitiveness of an agricultural enterprise. Under the management of the competitiveness of an agricultural enterprise, it should be understood as its ability to effectively function and develop in the agricultural product market, withstanding competition from other producers, determined by a set of factors that reflect the advantages of the enterprise in production, sales and management.

The first section of the qualification work is devoted to revealing the theoretical and methodological principles of managing the competitiveness of an agricultural enterprise in a market economy and strengthening globalization processes. The relevance of the study is justified, due to the growth of competition in the agricultural sector of Ukraine and the need to ensure sustainable development of agricultural producers.

The second section of the qualification work provides a comprehensive analysis of the state of competitiveness management of the PAE «Slobozhanshchyna Agro» based on a study of its organizational and economic characteristics, the dynamics of key production and financial indicators, as well as an assessment of the level of competitiveness in key aspects of activity. The main activity of the Slobozhanshchyna Agro is the cultivation of grain and oilseed crops, the farm cultivates 9824.7 hectares, employs 254 people. The results obtained are the basis for the development of practical recommendations for increasing the competitiveness of the enterprise, which will be presented in the next section.

The third section of the qualification work is devoted to the development of practical recommendations and justification of measures aimed at increasing the competitiveness of an agricultural enterprise using the example of the PAE «Slobozhanshchyna Agro». The section is based on the methodological principles of assessing competitiveness presented in the previous sections and emphasizes the need to develop an appropriate management mechanism that ensures influence on the key areas of the enterprise's activity. Key aspects of competitiveness management for an agricultural enterprise are identified, including the formation of corporate culture, optimization of the logistics system, improvement of the organizational structure, cost accounting, internal regulatory framework, formation of a management paradigm of quality and scientific and technological progress, environmental policy, an innovative development mechanism and the implementation of new approaches to management.

Keywords: management, competitiveness, competitiveness factors, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико методичні основи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району, Сумської області	21
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПСП «Слобожанщина Агро».	21
2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства	31
2.3 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства	41
РОЗДІЛ 3 Заходи підвищення конкурентоспроможністю аграрного підприємства на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро»	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	60
ДОДАТОК А Розрахунок показників конкурентоспроможності.	61
ДОДАТОК Б Наукові публікації	57
ДОДАТОК В Фінансова звітність	60

ВСТУП

Актуальність теми. Світова торгівля сільськогосподарською продукцією постійно зростає, аграрні підприємства з України виходять на міжнародні ринки, де стикаються з жорсткою конкуренцією з боку виробників з інших країн. Угода про зону вільної торгівлі з ЄС та інші торговельні угоди відкривають нові можливості, але водночас посилюють конкурентний тиск на внутрішньому ринку. Споживачі стають більш вимогливими до якості, безпечності та екологічності продуктів харчування. Впровадження сучасних стандартів виробництва та сертифікація продукції стають важливими конкурентними перевагами. Увага до сталого розвитку та соціальної відповідальності стає все більш важливою для споживачів. Підприємства, які демонструють екологічну свідомість та відповідальну практику ведення бізнесу, зміцнюють свою репутацію та конкурентоздатність. Отже, забезпечення високого рівня конкурентоздатності є не просто бажаним, а життєво необхідним для сталого розвитку та успішного функціонування аграрних підприємств в сучасних умовах. Це дозволяє їм не лише витримувати конкуренцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, але й забезпечувати свою фінансову стабільність, залучати інвестиції та розвиватися в довгостроковій перспективі.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: Брінь П. [1], Бойко В. [2], Боровік Л. [3], Бочко О. [4], Березіна Л. [5], Волкова Н. [6], Ігнатенко М. [7-8], Іванова М. [9], Жалдак Г. [10], Красноруцький О. [12], Мармуль Л. [13], Перегуда Ю. [14], Пугачевська К. [16], Xuan Vu [23], Yue [24] та інших.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій з управління конкурентоспроможністю аграрного підприємствав ПСП «Слобожанщина Агро».

Для досягнення поставленої мети було визначено та виконано такі **завдання:**

- дослідити теоретико методичні основи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району, Сумської області
- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства; визначити фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- запропонувати заходи підвищення конкурентоспроможності в ПСП «Слобожанщина Агро».

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю в ПСП «Слобожанщина Агро».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та науковому обґрунтуванні рекомендацій щодо напрямів управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані в ПСП «Слобожанщина Агро».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження:** методи наукового аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, структурний аналіз, порівняльний аналіз, практики управління та розрахунку показників конкурентоспроможності та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ПСП «Слобожанщина Агро»; наукові статті, матеріали конференцій, праці вітчизняних та зарубіжних учених.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції та підтверджена відповідним сертифікатом:

Крейза К. Стоянець Н. *Ефективна зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств* XII Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 7 березня 2025 р) С.90-93 URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/1367>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 21 найменувань. Основний текст викладений на 45 сторінці комп'ютерного тексту, робота містить 19 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки та зростаючої глобалізації аграрний сектор України стикається з посиленням конкурентної боротьби. Успішне функціонування та сталий розвиток аграрних підприємств значною мірою залежать від їхньої здатності ефективно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність аграрного підприємства – це його здатність ефективно функціонувати та розвиватися на ринку сільськогосподарської продукції, витримуючи конкуренцію з боку інших виробників. Вона визначається комплексом факторів, що відображають переваги підприємства у виробництві, збуті та управлінні.

Термін «конкурентоспроможність» є багатограним та розглядається на різних рівнях економіки: національному, галузевому, регіональному та рівні окремого підприємства. У контексті даної кваліфікаційної роботи, конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається як його інтегральна здатність ефективно використовувати наявні ресурси та потенціал для виробництва, реалізації та просування товарів (послуг) на ринку, забезпечуючи при цьому власну фінансову стійкість, прибутковість та довгостроковий розвиток у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання в галузі [3].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» термін конкуренція визначають як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [15].

У воєнний час підтримка конкурентоздатності українських агрофірм вимагає глибокого аналізу нових факторів і умов, а також явищ та процесів, що впливають на їхню роботу, переважно негативно, несучи небезпеки та загрози. Ці фактори необхідно враховувати індивідуально для кожного виду продукції, робіт і послуг великих аграрних підприємств. Малі та середні підприємства мають менші конкурентні переваги, але відрізняються гнучкістю та нестандартним підходом до прийняття управлінських рішень, що допомагає їм виживати [2].

Управління конкурентоспроможністю є ключовим елементом успішної діяльності будь-якого аграрного підприємства в сучасних економічних умовах, тому відповідно до теми дослідження доцільно сформулювати в таблиці 1.1 значення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Таблиця 1.1- Значення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

Забезпечення стійких ринкових позицій	Конкурентоздатне підприємство має більші шанси залучати та утримувати споживачів, розширювати свою частку ринку та протистояти тиску конкурентів.
Підвищення ефективності діяльності	Прагнення до конкурентних переваг стимулює підприємство до оптимізації виробничих процесів, зниження витрат та підвищення продуктивності.
Зростання прибутковості	Завдяки вищій якості продукції, ефективному маркетингу та оптимальній ціновій політиці конкурентоздатні підприємства мають можливість отримувати більший прибуток.
Залучення інвестицій	Підприємства з високим рівнем конкурентоздатності є більш привабливими для інвесторів, оскільки демонструють стабільність та потенціал зростання.
Стійкий розвиток	Управління конкурентоспроможністю є запорукою довгострокового розвитку підприємства, його здатності адаптуватися до змін та забезпечувати свою життєздатність у майбутньому.
Підвищення соціально-економічного розвитку регіону та країни	Конкурентоздатні аграрні підприємства створюють нові робочі місця, сплачують податки та забезпечують продовольчу безпеку країни.

Джерело: [4, 7]

Конкурентоспроможність аграрного підприємства не є статичним явищем, а формується під впливом численних внутрішніх та зовнішніх факторів, постійно змінюючись під дією ринкових сил та управлінських рішень. Вона відображає переваги підприємства за ключовими аспектами

його діяльності, такими як якість продукції, цінова політика, ефективність виробництва, інноваційність, маркетингові стратегії, управління ресурсами та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Війна стала причиною серйозних загроз не лише для конкурентоздатності, а й для самого існування агробізнесу. Тому безпекові ризики вийшли на перший план і потребують особливої уваги в управлінні. Важливими аспектами конкурентоздатності стають: розташування агропідприємств відносно російського кордону та лінії фронту; їхня спеціалізація та рівень концентрації діяльності; збереження та підтримка кадрового складу; активне впровадження цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів і управління; забезпечення безпеки виробництва, активів, продукції та інформації всіма доступними способами; а також ефективний маркетинг, логістика та збут продукції [9].

У науковій літературі існує значна кількість теоретичних підходів до визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, які розглядають це поняття з різних точок зору та наголошують на різних аспектах. Серед найбільш впливових можна виділити наступні як ресурсна теорія цей підхід стверджує, що конкурентні переваги підприємства виникають завдяки наявності унікальних, цінних, рідкісних та важкоімітованих ресурсів і компетенцій. Ефективне управління цими ресурсами дозволяє підприємству досягати вищих результатів порівняно з конкурентами. В аграрному секторі до таких ресурсів можуть відноситися якість земельних угідь, унікальні сорти рослин або породи тварин, висококваліфікований персонал зі специфічними знаннями та навичками, а також специфічні технології виробництва [4, 12].

Ринкова теорія за цим підходом, конкурентоспроможність підприємства визначається його позицією на ринку, часткою ринку, лояльністю споживачів, ефективністю маркетингових стратегій та здатністю задовольняти потреби клієнтів краще за конкурентів. В аграрному бізнесі важливу роль відіграють якість каналів збуту, розвиненість логістичної інфраструктури та ефективність комунікації зі споживачами [13].

Теорія стратегічного управління розглядає конкурентоспроможність як результат ефективно розробленої та реалізованої стратегії, яка дозволяє підприємству займати вигідну позицію в галузі та отримувати стійкі конкурентні переваги. Модель п'яти сил М. Портера є одним з ключових інструментів цього підходу, аналізуючи інтенсивність конкуренції в галузі та визначаючи потенційні джерела конкурентних переваг через лідерство у витратах, диференціацію або фокусування [16].

Еволюційна теорія наголошує на динамічному характері конкурентоспроможності, яка формується в процесі постійного навчання, адаптації та інновацій. Підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нові технології та бізнес-моделі, мають вищі шанси на успіх у довгостроковій перспективі. В аграрному секторі це особливо актуально в контексті зміни клімату, розвитку біотехнологій та вимог до сталого сільського господарства.

Інтеграційний підхід розглядає конкурентоспроможність як комплексну характеристику підприємства, що є результатом взаємодії та синергії різних факторів – ресурсів, ринкової позиції, стратегії та здатності до інновацій. Він наголошує на необхідності системного управління всіма аспектами діяльності підприємства для досягнення стійких конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, які можна умовно поділити на внутрішні (контрольовані підприємством) та зовнішні (не залежні від прямого впливу підприємства). Ефективне управління внутрішніми факторами та врахування впливу зовнішніх є запорукою успішної конкурентної боротьби [11].

Як результат аналіз і оцінка рівня конкурентоздатності підприємства є критично важливими на кожному етапі його життєвого циклу, незалежно від того, чи це стартап, що тільки виходить на ринок, чи вже зріла компанія. Для зміцнення конкурентних позицій необхідно розробляти дієві інструменти та стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоздатності, а також постійно впроваджувати оновлення продукції, упаковки, технологій тощо.

Керівництво підприємств має усвідомлювати важливість створення системи управління, яка забезпечить належний рівень конкурентоздатності в умовах нестабільності, сприятиме зростанню рентабельності та зміцненню ринкових позицій. Для підвищення конкурентоздатності підприємства першочергове значення має ідентифікація, обґрунтування та систематизація факторів і резервів, що визначають його рівень. Ці фактори можна поділити на дві основні групи: зовнішні та внутрішні як показано на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Фактори конкурентоспроможності аграрного підприємства

Джерело: сформовано автором за [14, 19].

Слід підкреслити, що сукупність внутрішніх факторів тісно пов'язана зі стратегічними ресурсами, якими володіє підприємство, а також з його

здатністю ефективно їх застосовувати для реалізації дієвих заходів, що є відповіддю на зміни та трансформації зовнішнього середовища. Конкурентоздатність підприємства є результатом його здатності використовувати наявні ресурси для залучення клієнтського капіталу та формування інтелектуального капіталу. Отже, її слід розглядати як наслідок численних взаємопов'язаних передумов, залежностей та дій, що здійснюються підприємством.

Війна між РФ та Україною серйозно позначилася на всіх сферах життєдіяльності. Багато компаній зазнали значних збитків, деякі припинили роботу, а частина була повністю зруйнована. Отже, війна є загрозою не лише для конкурентних позицій компанії, а й для її існування загалом. Однак варто відзначити, що чимало підприємств змогли пристосуватися до нових умов і вимог, успішно продовжують свою діяльність і підвищили свою конкурентоздатність на ринку. Політична стабільність позитивно впливає на конкурентоздатність компаній, оскільки зменшує невизначеність зовнішнього середовища. Податкова політика суттєво впливає на конкурентоздатність підприємств. Зростання податків призводить до збільшення витрат компанії, тоді як зниження податків може сприяти підвищенню її конкурентоздатності завдяки можливості інвестувати вивільнені кошти в розвиток [8].

Державна політика щодо експорту та імпорту. Ефективна політика в цій сфері сприяє створенню сприятливих умов для розвитку підприємств та їхнього виходу на міжнародні ринки. Кількість конкурентів у галузі має значний вплив на підприємства. Велика кількість конкурентів і відсутність бар'єрів для виходу на ринок нових гравців створює ситуацію, коли компанії можуть зіткнутися зі зниженням попиту на продукцію та необхідністю утримувати клієнтів різними способами, серед яких одним з найдієвіших є зниження цін. Це, своєю чергою, призводить до зменшення прибутків підприємства та обмеження можливостей для розвитку. Водночас компанія, що працює в галузі з помірною кількістю конкурентів, має більше шансів на підвищення рівня своєї конкурентоздатності [17].

Ефективна антимонопольна політика позитивно впливає на конкурентоздатність підприємств, оскільки запобігає монополізації ринку та

сприяє чесній конкуренції. Доступність кредитних ресурсів. За відсутності власних вільних коштів компанія може залучити кредитні кошти для фінансування науково-дослідних робіт, впровадження технологічних розробок та інновацій, модернізації обладнання тощо. Такі заходи сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та зростанню його конкурентоздатності. Купівельна спроможність населення. Зростання доходів населення призводить до збільшення попиту на товари та послуги та зростання кількості покупців. За умови ефективної організації виробництва та маркетингу підприємство може збільшити обсяги виробництва, залучити нових клієнтів і наростити продажі, що, безсумнівно, зміцнить його конкурентні позиції на ринку. Поліпшення демографічних показників може стимулювати зростання попиту на продукцію, створюючи сприятливі умови для підвищення конкурентоздатності підприємства. Законодавча база відіграє визначальну роль у діяльності підприємств і, відповідно, впливає на їхню конкурентоздатність. Ефективне, чітке та зрозуміле законодавство створює надійну основу для функціонування підприємств, визначаючи чіткі правила та вимоги.

Можливості отримання грантів для розвитку бізнесу є одним із найважливіших факторів, що сприяють підвищенню конкурентоздатності підприємства. На сьогодні існує значна кількість грантових програм від іноземних інвесторів, спрямованих на підтримку бізнесу в умовах війни. Тому підприємці, які скористаються цими програмами та отримають грантове фінансування, мають значні шанси зміцнити конкурентоздатність своєї компанії. Високий рівень технологічного розвитку країни та світу відкриває можливості для підвищення конкурентоздатності підприємства шляхом впровадження новітніх технологій та інновацій [6].

Отже, на зростання конкурентоздатності впливає значна кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, кожен з яких є важливим для подальшого успіху, отримання високого прибутку, зниження рівня невизначеності та запобігання ризикам, підвищення якості

стратегічного планування та завоювання значної частки ринку серед конкурентів.

Конкуренція в аграрному секторі має специфічні риси, зумовлені значними відмінностями між сільськогосподарськими виробниками за масштабами діяльності, спеціалізацією, стратегіями на ринку та підходами до формування ресурсів. У зв'язку з цим, у відносинах за участі аграрних підприємств можна спостерігати майже всі основні форми конкуренції. Проте, згідно з даними Антимонопольного комітету України, сільське господарство залишається єдиною галуззю з низькою інтенсивністю конкуренції. Такий висновок ґрунтується на результатах самооцінки підприємств різних галузей протягом ряду років: лише незначний відсоток сільськогосподарських підприємств повідомляли про зіткнення з проявами конкуренції, хоча цей показник демонструє тенденцію до зростання [2].

На нашу думку, конкурентоздатність сільськогосподарського підприємства в загальному розумінні визначається наступними ключовими аспектами: як ефективність діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; здатність продукції підприємства успішно конкурувати з аналогічними товарами на ринку; формування конкурентних переваг підприємства на основі високої якості продукції; раціональне використання технологій, ресурсів, управлінських підходів, кваліфікації персоналу, інструментів маркетингу, що знаходить своє відображення у якості та конкурентоздатності продукції; можливість підприємства генерувати прибуток протягом різних часових періодів.

Оцінка конкурентоздатності аграрного підприємства є багатоаспектним завданням, що потребує застосування комплексу методичних підходів, які враховують специфіку галузі, динаміку ринкового середовища та особливості функціонування сільськогосподарських товаровиробників. У науковій літературі та практиці господарювання сформувався ряд методологічних напрямів, що дозволяють здійснювати якісну та кількісну оцінку даного економічного феномену.

Одним із поширених методичних підходів є ресурсний підхід, який ґрунтується на аналізі наявних у підприємства ресурсів (матеріальних,

фінансових, трудових, інформаційних, технологічних) та їх ефективності використання. В рамках цього підходу оцінюється забезпеченість підприємства ключовими ресурсами, їх якість, продуктивність та здатність генерувати конкурентні переваги. До інструментарію ресурсного підходу належать методи порівняльного аналізу ресурсного потенціалу з конкурентами, оцінка ефективності використання ресурсів за допомогою системи економічних показників (рентабельність, фондівіддача, продуктивність праці тощо), а також аналіз стратегічних ресурсів підприємства на основі концепції VRIO (цінність, рідкість, імітаційна складність, організаційна підтримка) [18].

Іншим важливим методичним напрямом є ринковий підхід, що акцентує увагу на позиції підприємства на ринку, його частці, динаміці продажів, лояльності споживачів та чутливості до змін ринкової кон'юнктури. В рамках цього підходу застосовуються методи аналізу ринкової частки, темпів зростання продажів, еластичності попиту, рівня диверсифікації ринків збуту, а також оцінка конкурентоздатності продукції за якісними та ціновими параметрами. Важливим інструментом є також аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера, що дозволяє ідентифікувати ключові загрози та можливості для підприємства.

Функціональний підхід передбачає оцінку конкурентоздатності підприємства через аналіз ефективності його основних функціональних сфер діяльності, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом, логістика та інноваційна діяльність. В рамках цього підходу використовуються методи оцінки продуктивності виробничих процесів, ефективності маркетингових комунікацій, фінансової стійкості та платоспроможності, рівня кваліфікації персоналу, оптимізації логістичних ланцюгів та інтенсивності інноваційної діяльності [16].

Останнім часом все більшої актуальності набуває інтегральний підхід, який передбачає комплексне використання елементів ресурсного, ринкового та функціонального підходів. В рамках цього підходу розробляються інтегральні показники конкурентоздатності, що враховують вплив різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. До інструментарію інтегрального підходу належать методи багатofакторного

аналізу, побудова матриць конкурентоздатності, використання зважених оцінок та застосування методів математичного моделювання.

Вибір конкретного методичного підходу або їх комбінації на думку сучасних науковців [20-24] залежить від цілей дослідження, наявної інформації, специфіки аграрного підприємства та особливостей ринкового середовища, в якому воно функціонує. Застосування науково обґрунтованих методичних підходів дозволяє отримати об'єктивну оцінку рівня конкурентоздатності аграрного підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективні стратегії для підвищення його конкурентних переваг на ринку.

Вибір оптимального методу залежить від конкретних умов діяльності підприємства. Систематизація існуючих методів та їхні характеристики представлені на рисунку 1.3.

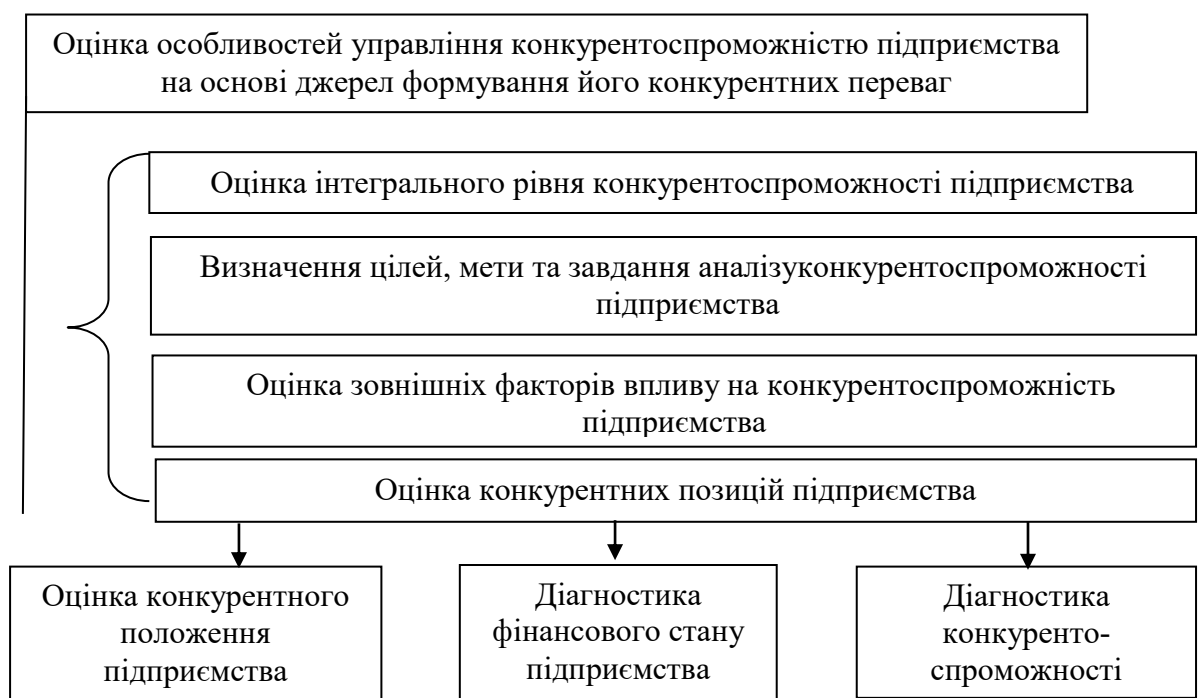


Рисунок 1.4 - Методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [1, 5, 10].

Оцінка конкурентних позицій підприємства є комплексним процесом, що охоплює три основні напрямки по перше це оцінка конкурентного

середовища через визначення рівня конкуренції на ринку та позиції підприємства відносно конкурентів дозволяє розробити ефективну конкурентну стратегію, оцінка фінансового стану підприємства виявляє його здатність фінансувати конкурентну боротьбу та займати нові ринкові ніші, по-третє аналіз задоволеності споживачів якістю продукту, його технічними характеристиками та споживчими властивостями дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика господарства

ПСП «Слобожанщина Агро», було засновано у 2001 році згідно з чинним законодавством. Це підприємство є частиною великої інтегрованої аграрної компанії, яка з 2001 року має статус публічного акціонерного товариства ІМК. Такі об'єднання часто називають агрохолдингами, і ПАТ «ІМК» входить до десятки найбільших аграрних компаній України. Назва компанії базується на девізі: «інновації + менеджмент + команда». Розглядаючи структуру агрохолдингу, варто зазначити, що його земельні ресурси об'єднані у п'ять кластерів. У межах цих кластерів поля розташовані близько одне до одного, що сприяє підвищенню операційної ефективності та значному скороченню витрат завдяки оптимізації використання як персоналу, так і техніки, а також ефективному операційному управлінню. З метою розвитку агробізнесу компанія та її підрозділи планують збільшувати земельний банк для продуктивного господарювання шляхом обробітку земель. Також передбачається поступове нарощування потужностей для зберігання як власно вирощеної продукції, так і продукції, переданої іншими сільгоспвиробниками.

Крім того, стратегічною метою та баченням агрохолдингу є підвищення операційної ефективності та розширення спектру найбільш рентабельних сільськогосподарських культур. У найближчому майбутньому планується активний розвиток молочного скотарства. Керівництво компанії також прагне поглибити вертикальну інтеграцію для збільшення

прибутковості за рахунок переробки власної сільськогосподарської сировини.

Отже, аналіз діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» – одного з підприємств агрохолдингу – дає підстави стверджувати його повну відповідність загальній стратегії та цілям компанії. Юридично підприємство зареєстроване за адресою: 41854, Сумська обл., Сумський р-н, с. Улянівка, вул. Центральна. Основним видом діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є сільськогосподарське виробництво, переважно вирощування зернових та олійних культур.

По перше потрібно визначити динаміку та структуру посівних площ сільськогосподарських культур у ПСП «Слобожанщина Агро» в таблиці 2.1 для розуміння ефективності землекористування та стратегії розвитку підприємства. Розгляд змін у площі, відведеній під різні культури протягом певного періоду, дозволяє виявити пріоритети підприємства, його реакцію на ринкові умови та кліматичні зміни. Крім того, аналіз структури посівних площ, тобто співвідношення різних культур у загальній площі, дає змогу оцінити рівень диверсифікації виробництва та потенційні ризики, пов'язані з монокультурою.

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура посівних площ під сільськогосподарськими культурами в ПСП «Слобожанщина Агро» за 2022-2024 роки

Назва	Рік						У динаміці 2024 р. до 2022 року	
	2022		2023		2024			
	га	%	га	%	га	%	га	%
Пшениця озима	1 126,6	10,6	1 123,5	11,3	2 001,2	20,4	874,7	77,6
Кукурудза	6 616,1	62,5	4 793,6	48,4	5 812,4	59,2	-803,6	-12,1
Соняшник	2 838,6	26,8	3 987,6	40,3	2 011,1	20,5	-827,5	-29,2
Разом, га	10 581,2	100,0	9 904,7	100,0	9 824,7	100,0	-756,5	-7,1

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро» форми 29 – с.г. (річна)

Загальна площа посівів у підприємстві демонструє тенденцію до зменшення протягом аналізованого періоду. У 2023 році вона скоротилася на 676,5 га (-6,4%) порівняно з 2022 роком, а у 2024 році зменшилася ще на 80

га (-0,8%) відносно 2023 року. Загалом, у 2024 році посівні площі були на 756,5 га (-7,1%) меншими, ніж у 2022 році. Площа, відведена під озиму пшеницю, показала значне зростання. У 2024 році вона збільшилася на 874,7 га (+77,6%) порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про зміну стратегії підприємства в бік збільшення виробництва цієї культури, можливо, через сприятливі ринкові умови або очікувану вищу рентабельність. Площа посівів кукурудзи, яка займала найбільшу частку в структурі у 2022 році, суттєво скоротилася. У 2024 році вона була на 803,6 га (-12,1%) меншою, ніж у 2022 році. Незважаючи на це зменшення, кукурудза залишається основною культурою за площею посівів у підприємстві. Площа під соняшником спочатку зросла у 2023 році, але потім значно скоротилася у 2024 році. У 2024 році вона була на 827,5 га (-29,2%) меншою, ніж у 2022 році. Така волатильність може бути пов'язана з ціновими коливаннями на ринку соняшнику або змінами в агротехнічних вимогах. Частка озимої пшениці в загальній структурі посівних площ значно зросла з 10,6% у 2022 році до 20,4% у 2024 році. Частка кукурудзи зменшилася з 62,5% у 2022 році до 59,2% у 2024 році, хоча вона все ще залишається домінуючою культурою. Частка соняшнику також зменшилася з 26,8% у 2022 році до 20,5% у 2024 році.

Протягом 2022-2024 років у ПСП «Слобожанщина Агро» спостерігалася тенденція до зменшення загальної площі посівів. Водночас відбулися значні зміни в структурі посівних площ: зросла частка озимої пшениці, а частки кукурудзи та соняшнику зменшилися. Ці зміни можуть бути зумовлені різними факторами, включаючи ринкову кон'юнктуру, агрономічні рішення, погодні умови та наявні ресурси підприємства.

Наступним кроком є дослідження складу та структури товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро» є ключовим для розуміння основних напрямків діяльності підприємства та його внеску в агропромисловий сектор. Аналіз асортименту виробленої продукції, її обсягів та питомої ваги в загальному виробництві дозволяє визначити спеціалізацію підприємства, рівень диверсифікації виробництва та його залежність від окремих видів

продукції. Розгляд динаміки змін у складі та структурі товарної продукції протягом певного часу може також свідчити про адаптацію підприємства до ринкових тенденцій, впровадження нових технологій або зміни в стратегічних пріоритетах.

Таблиця 2.2 – Обсяги та структура товарної продукції та послуг в ПСП «Слобожанщина Агро»

Назва галузей та видів продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва - всього	776141,9	96,7	835250,9	95,1	2102696,4	98,0	1238029,7	97,0
Пшениця	72923,1	9,4	153036,1	18,3	409323,3	19,5	211760,9	17,1
Кукурудза на зерно	446785,5	57,6	617041,2	73,9	1301396,0	61,9	788407,6	63,7
Насіння соняшнику	256433,3	33,0	65173,5	7,8	391977,1	18,6	237861,3	19,2
Послуги в сільському господарстві	26133,0	3,3	43213,0	4,9	43642,0	2,0	37662,7	3,0
Продукція сільського господарства і послуги - всього	802274,9	100,0	878463,9	100,0	2146338,4	100,0	1275692,4	100

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина форми 21 – заг. (річна), форми 2 «Звіт про фінансові результати» Агро»

Спостерігається значне зростання загального обсягу товарної продукції та послуг протягом досліджуваного періоду. У 2024 році цей показник сягнув 2146338,4 тис. грн., що значно перевищує показники 2022 (802274,9 тис. грн.) та 2023 (878463,9 тис. грн.) років. Домінуюча роль рослинництва в структурі товарної продукції є очевидною протягом усіх трьох років. Його частка коливається від 95,1% до 98,0%, а середній показник за три роки становить 97,0%. Послуги в сільському господарстві займають незначну, але стабільну частку в загальному обсязі, коливаючись від 2,0% до 4,9%. Аналіз основних видів продукції рослинництва свідчить, що кукурудза на зерно є основним драйвером зростання обсягів виробництва та займає найбільшу частку в структурі рослинництва. Її частка коливається від 57,6% у 2022 році до 73,9% у 2023 році, а потім дещо знижується до 61,9% у 2024 році. Середній

показник за три роки становить 63,7%. Насіння соняшнику займало значну частку у 2022 році (33,0%), але у 2023 році його частка суттєво зменшилася (до 7,8%), а у 2024 році знову зросла (до 18,6%). Це свідчить про можливі зміни в сівозміні або стратегії підприємства щодо вирощування цієї культури. Середня частка за три роки становить 19,2%. Пшениця демонструє зростання як в абсолютному, так і у відносному вираженні протягом досліджуваного періоду. Її частка зросла з 9,4% у 2022 році до 19,5% у 2024 році. Середня частка становить 17,1%.

Розгляд динаміки та структури основних виробничих засобів у ПСП «Слобожанщина Агро» таблиця 2.3 є важливим для оцінки виробничого потенціалу та технічної оснащеності підприємства. Аналіз змін у складі та вартості основних засобів протягом певного періоду дозволяє визначити напрямки інвестиційної діяльності, рівень оновлення матеріально-технічної бази та її вплив на ефективність виробництва.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура основних виробничих засобів в ПСП «Слобожанщина Агро»

Назва	Рік			У динаміці 2024 р. до 2022 року	
	2022	2023	2024	тис. грн.	%
Будинки і споруди	439 961,7	438 922,4	486 697,0	46 735,3	10,6
Машини і обладнання	314 102,0	316 486,2	382 492,3	68 390,4	21,8
Транспортні засоби	155 409,3	195 205,0	175 309,0	19 899,6	12,8
Інструменти, прилади, інвентар	134 615,1	132 831,8	132 401,2	-2 213,9	-1,6
Інші основні засоби	42 682,8	53 132,7	41 681,9	-1 001,0	-2,3
Інші необоротні матеріальні засоби	7 661,0	18 480,9	7 355,6	-305,4	-4,0
Матеріальні основні активи, разом	1 094 432,0	1 155 059,0	1 225 937,0	131 505,0	12,0

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро» форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс»

Протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання загальної вартості матеріальних основних активів. У 2024 році їх вартість сягнула 1 225 937,0 тис. грн., що на 131 505,0 тис. грн. (або на 12,0%) більше

порівняно з 2022 роком (1 094 432,0 тис. грн.). Це свідчить про тенденцію до розширення виробничого потенціалу підприємства.

Динаміка за окремими видами основних засобів а саме будинки і споруди демонструють помірне зростання, їх вартість збільшилася на 46 735,3 тис. грн. (або на 10,6%) за період 2022-2024 років. Машини і обладнання показали найбільш значне зростання серед усіх видів основних засобів, їх вартість зросла на 68 390,4 тис. грн. (або на 21,8%) за аналізований період, це може свідчити про активну політику підприємства щодо оновлення та розширення машинно-тракторного парку. Транспортні засоби також продемонстрували зростання вартості на 19 899,6 тис. грн. (або на 12,8%) за період 2022-2024 років, хоча у 2024 році спостерігалось деяке зниження порівняно з 2023 роком. Вартість інших основних засобів також дещо зменшилася у 2024 році порівняно з 2023 роком, але загалом за період 2022-2024 років спостерігається невелике зниження.

Далі ми детально розглянемо показники та коефіцієнти, що характеризують використання основних виробничих фондів (ОВФ) підприємства, представлені в таблиці 2.4. Ефективне використання ОВФ є важливим фактором для підвищення продуктивності та зменшення собівартості продукції. Це досягається шляхом оптимізації розміщення обладнання, удосконалення технологічних процесів, якісного технічного обслуговування та інших заходів.

Таблиця 2.4 – Ефективність використання основних виробничих фондів ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			У динаміці 2024 р. до 2022 року	
	2022	2023	2024	Абсолютні	Відносні, %
Фондовіддача, тис. грн.	0,69	0,75	1,77	1,08	157,2
Фондомісткість, тис. грн.	1,45	1,34	0,56	-0,89	-61,1
Фондоозброєність, тис. грн.	4388,0	4393,5	4687,0	298,97	6,8

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Спостерігається значне зростання фондовіддачі протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2022 році на одну гривню основних

виробничих фондів підприємство виробляло 0,69 грн. продукції, то у 2024 році цей показник зріс до 1,77 грн. Збільшення фондівіддачі на 1,08 тис. грн. за період 2022-2024 років становить 157,2%. та свідчить про значне підвищення ефективності використання ОВФ, тобто кожна гривня, вкладена в основні засоби, почала приносити значно більший обсяг виручки. Показник фондомісткості демонструє суттєве зниження протягом аналізованого періоду з 1,45 грн. у 2022 році до 0,56 грн. у 2024 році. Зниження фондомісткості на 0,89 грн. становить -61,1% і є позитивною тенденцією, оскільки вона вказує на те, що для виробництва кожної гривні продукції підприємству потрібно все менше вартості основних виробничих фондів. Фондоозброєність, яка характеризує вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника, демонструє незначне зростання. З 4388,0 тис. грн./працівника у 2022 році показник зріс до 4687,0 тис. грн./працівника у 2024 році. Абсолютне зростання фондоозброєності становить 298,97 тис. грн./працівника, або 6,8%. Це може свідчити про невелике збільшення технічної оснащеності праці на підприємстві.

Аналіз ефективності трудових ресурсів є важливим для оцінки того, наскільки раціонально підприємство використовує свій персонал для досягнення виробничих цілей представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Ефективність трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	380940,0	580853,0	1232641,0	851701,0	223,6
Вартість валової продукції, тис.грн.	778090,0	840709,0	2113051,0	1334961,0	171,6
Середньорічна чисельність працівників, чол.	257	256	254	-3,0	-1,2
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	518112	516096	512064	-6048,0	-1,2
Витрати робочого часу, людино-днів	64764	64512	64008	-756,0	-1,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	56313,0	77666,0	92238,0	35925,0	63,8
Середньомісячна заробітна плата, грн.	18259,7	25281,9	30261,8	12002,1	65,7
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3027,59	3284,02	8319,10	5291,5	174,8

Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	1482,26	2268,96	4852,92	3370,7	227,4
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	1501,78	1628,98	4126,54	2624,8	174,8

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Спостерігається значне зростання обсягу робіт та вартості валової продукції. Обсяг робіт збільшився на 223,6%, а вартість валової продукції зросла на 171,6% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про розширення діяльності підприємства. Середньорічна чисельність працівників та загальна кількість відпрацьованих людино-годин мають незначну тенденцію до зменшення (-1,2% за період 2022-2024 рр.). Це свідчить про оптимізацію чисельності персоналу або незначні зміни в потребі робочого часу. Фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата демонструють значне зростання (на 63,8% та 65,7% відповідно), що пов'язано зі збільшенням кваліфікації працівників, підвищенням рівня оплати праці на ринку або зростанням складності виконуваних робіт.

Показники продуктивності праці (як за вартістю валової продукції, так і за обсягами робіт) та середньогодинний виробіток зросли вражаючими темпами (на 174,8%, 227,4% та 174,8% відповідно). Це є ключовим позитивним моментом, що свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є необхідним для цілого ряду важливих цілей та прийняття обґрунтованих рішень, зокрема для оцінки поточного фінансового стану підприємства що дозволяє отримати чітке уявлення про ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та рівень заборгованості підприємства на конкретну дату. Порівняння показників за різні періоди часу дає змогу відстежити позитивні чи негативні зміни в діяльності підприємства, визначити темпи зростання або спаду ключових фінансових індикаторів. Аналіз рентабельності, оборотності активів та інших показників ефективності допомагає оцінити, наскільки результативно підприємство

використовує свої ресурси для отримання прибутку.аналіз основних фінансово-економічних показників є фундаментальним інструментом для всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво підприємства, власників, інвесторів, кредиторів та аналітиків, для розуміння фінансового стану, ефективності діяльності та перспектив розвитку ПСП «Слобожанщина Агро».

Таблиця 2.5 – Основні економічні показники діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	Абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	778 090,0	840 709,0	2 113 051,0	1 334 961,0	171,6
Інші операційні доходи	26 133,0	43 213,0	43 642,0	17 509,0	67,0
Інші доходи	18 858,0	42 566,0	35 190,0	16 332,0	86,6
Разом доходи, тис. грн.	823 081,0	926 488,0	2 191 883,0	1 368 802,0	166,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	380 940,0	580 853,0	1 232 641,0	851 701,0	223,6
Інші операційні витрати	185 257,0	212 049,0	441 423,0	256 166,0	138,3
Інші витрати	46 919,0	69 106,0	72 522,0	25 603,0	54,6
Разом витрати, тис. грн.	613 116,0	862 008,0	1 746 586,0	1 133 470,0	184,9
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	209 965,0	64 480,0	445 297,0	235 332,0	112,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	209 965,0	64 480,0	445 297,0	235 332,0	112,1
Рівень рентабельності, %	55,12	11,10	36,13	-	-19,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Дослідження економічних характеристик функціонування ПСП «Слобожанщина Агро» впродовж 2022-2024 років демонструє істотні трансформації у фінансово-господарській діяльності компанії. Виручка від продажу товарів та послуг зросла більш ніж в 2,7 рази, сягнувши позначки 2 113 051,0 тис. грн у 2024 році, що перевищує показник 2022 року на 1 334

961,0 тис. грн. Сукупний дохідний потік підприємства збільшився на 166,3%, досягнувши 2 191 883,0 тис. грн.

Одночасно з цим відбулося нарощення витратної частини: виробнича собівартість реалізованої продукції зазнала найбільшого приросту – на 223,6%, а загальна витратна складова зросла на 184,9% порівняно з базовим періодом. Попри те, що темпи зростання витрат перевищили динаміку доходів, кінцеві фінансові результати залишилися в позитивній площині. Фінансовий результат господарювання до сплати податків у 2024 році становив 445 297,0 тис. грн, що на 112,1% більше порівняно з 2022 роком. Втім, аналіз виявляє значну волатильність прибутковості: 2023 рік характеризувався різким падінням фінансового результату до 64 480,0 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з прискореним зростанням виробничих витрат. Показник рентабельності продемонстрував коливальну тенденцію: спочатку знизився з 55,12% у 2022 році до критично низьких 11,10% у 2023 році, а потім частково відновився до рівня 36,13% у 2024 році. Проте, навіть за умов часткового відновлення, показник рентабельності 2024 року поступається початковому рівню 2022 року на 19 відсоткових пунктів, що вказує на зменшення відносної ефективності господарювання при зростанні абсолютних фінансових показників підприємства.

Наступним етапом є організаційна структура ПСП «Слобожанщина Агро» як важливий елемент комплексного аналізу діяльності підприємства, що дозволяє зрозуміти його внутрішню будову, принципи функціонування та виявити потенційні резерви для підвищення ефективності управління (додаток Б). Наразі підприємством керує Олександр Мірошніченко. Співробітники відзначають його як енергійну та харизматичну особистість, яка схильна до нестандартних рішень і активно сприяє впровадженню змін та інновацій. У його компетенції також розробка планів, організація збуту продукції та закупівля необхідних ресурсів. Керівник активно застосовує різноманітні управлінські підходи, включаючи економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи.

Організація ПСП «Слобожанщина Агро» має лінійно-функціональну структуру. Це означає, що керівники окремих відділів управляють підлеглими, кожен з яких відповідає за свою сферу діяльності згідно з посадовими обов'язками та приймає рішення в межах своєї компетенції. Важливо, що керівники підрозділів координують свої дії та звітують про виконання завдань безпосередньо директору підприємства, що забезпечує злагодженість роботи. Директор завжди націлений на прогрес та стимулює команду до нових досягнень. Загалом, організаційно-управлінська структура підприємства (див. Додаток В) вирізняється гнучкістю та здатністю до адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Проте, оптимізація системи управління та адміністрування інноваційної діяльності може підвищити вплив керівника та забезпечити кращу організацію робочого процесу, що позитивно позначиться на більш раціональному та ефективному використанні часу, фінансів та інших ресурсів. Внутрішній документообіг (накази, розпорядження, постанови) в ПСП «Слобожанщина Агро» організовано належним чином. Вся документація ведеться в електронній формі, але деякі ключові завдання також фіксуються на папері.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства

Аналіз методів оцінки конкурентоздатності ПСП «Слобожанщина Агро», представлений у першому розділі, дозволяє розглядати цей агробізнес з двох перспектив: зовнішньої (оцінка ринкової позиції) та внутрішньої (аналіз економічних показників). Застосовуючи системний підхід до управління та прагнучи глибшого розуміння конкурентоспроможності досліджуваного аграрного підприємства, наше дослідження охопило обидва зазначені аспекти. Найпоширенішим підходом до визначення конкурентоспроможності підприємства є методика, яка базується на теорії так званої ефективної конкуренції. Відповідно до неї найбільш конкурентоспроможними вважаються компанії, де оптимально організована діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи. Ефективність кожної

служби значно впливає на результативність загальної діяльності, існує безліч факторів, що впливають на цей процес. Оцінка ефективності діяльності кожного центру відповідальності передбачає аналіз використання наданих їм ресурсів [10].

Саме цей метод був застосований для визначення рівня конкурентоздатності ПСП «Слобожанщина Агро» за період з 2022 по 2024 роки, і на його основі були розраховані відповідні показники (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6 - Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» в середньому за 2024р.

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

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

У таблиці наведено показники, що характеризують інтенсивність виробничого процесу. Серед них: економічні показники виробничих витрат, ефективність використання основних засобів, дієвість виробничих технологій та організація праці. Зокрема, показник витрат на одиницю продукції в галузі

рослинництва відображає витрати, що припадають на 1 центнер вирощеної продукції (зернових, кукурудзи, соняшнику).

Друга група показників відображає ефективність управління поточними активами підприємства. До них належать: рівень самостійності господарства у фінансовому плані, його здатність вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, а також потенціал для сталого розвитку в майбутньому (див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.7 - Конкурентоспроможність ПСП «Слобожанщина Агро» за показниками фінансового положення (ФП) в середньому за 2024 р.

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

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналізуючи таблицю, можна помітити, що значення більшості показників відхиляються від нормативних меж, хоча коефіцієнт автономії є найближчим до них, значення 0,41 не є критично низьким і може бути прийнятним для певної галузі або на певному етапі розвитку підприємства, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації (як зазначалося в

попередньому аналізі). Однак, розраховані коефіцієнти не досягають критичних рівнів, що можна вважати прийнятним з огляду на воєнний стан. Слід зазначити, що ці показники не чинять негативного впливу на конкурентоздатність підприємства.

Третя група показників призначена для оцінки ефективності управління процесом збуту продукції на ринку. (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8 - Конкурентоспроможність ПСП «Слобожанщина Агро» за показниками збуту продукції (ЗП) в середньому за 2024 р.

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

Джерело: розраховано автором за даними звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Рентабельність продажів ПСП «Слобожанщина Агро» демонструє високий рівень, що свідчить про ефективну роботу відділу збуту та конкурентоздатність продукції підприємства на ринку. Водночас коефіцієнт затовареності є надзвичайно низьким, що вказує на практичну відсутність складських запасів зібраного врожаю та реалізацію продукції безпосередньо з поля. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей у нашому аналізі прийнято за одиницю, і ось чому. У галузі рослинництва існує дискусія щодо включення чи виключення парів з розрахунку виробничих потужностей. Ми ж вважаємо, що з біологічної точки зору пари завжди позитивно впливають на структуру сівозміни, тому їх не можна розглядати як незадіяні потужності. Натомість, це є своєрідні «резервні» потужності, які проявляються підвищеною продуктивністю в наступному сільськогосподарському році.

Невелика площа ріллі в ПСП «Слобожанщина Агро» була незасіяна та переведена до парів. Це стосувалося частини земель, на яких у попередній рік вирощувався соняшник. В основному через те, що менеджмент підприємства передбачив взимку та навесні 2024 року зменшення попиту на цю культуру, оскільки від війни постраждали її переробники та збутові ланцюги. Отже, з точки зору агрономії пари є найкращим наступником після вирощування соняшнику у сівоzmіні. Тому наявність парів, тим паче після соняшнику, не може вважатися незадіяною виробничою потужністю й не впливає на коефіцієнт загрузки виробничих потужностей.

Четверта група показників представлена комплексним коефіцієнтом конкурентоздатності (ККК), який відображає здатність продукції підприємства задовольняти потреби споживачів відповідно до її функціонального призначення. Його розрахунок базується на сумі показників ЕВД (ефективності виробничої діяльності), ФС (фінансового стану), ЕЗ (ефективності збуту) та КЯ (конкурентоздатності за якістю продукції), кожен з яких враховується з урахуванням його вагомості, визначеної експертами. Оцінка якості продукції (показник КЯ) також здійснюється експертним шляхом на основі опитування ключових споживачів продукції підприємства. Для ПСП «Слобожанщина Агро» цей показник становить 1,18. Детальний розрахунок цих показників наведено у Додатку Б, а зведені та середні по району значення представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ПСП «Слобожанщина Агро» за 2024 р.

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

Результати дають змогу оцінити конкурентоспроможність ПСП «Слобожанщина Агро» за основними групами показників у 2024 році порівняно із середніми значеннями по аграрних підприємствах Сумського району. Рівень показника у ПСП «Слобожанщина Агро» становить 99,24, що є нижчим за середнє значення по району (100,00), відхилення становить - 0,76. Це свідчить про те, що ефективність виробничої діяльності підприємства дещо поступається середньому рівню по району. Можливо, існують резерви для оптимізації виробничих процесів, зниження витрат або підвищення продуктивності. Показник фінансового положення становить 0,54, що є вищим за середнє значення по району (0,50), відхилення 0,04, це вказує на дещо краще фінансове становище підприємства порівняно із середнім рівнем у районі. Ймовірно, підприємство має кращу фінансову стійкість, ліквідність або нижчий рівень заборгованості, хоча попередній детальний аналіз окремих коефіцієнтів ФП виявив певні проблемні аспекти (низькі коефіцієнти ліквідності). Можливо, інші підприємства району мають ще гірші показники. Рівень ефективності збуту ПСП «Слобожанщина Агро» становить 9,24, що є вищим за середнє значення по району (8,00), відхилення становить 1,24. Це свідчить про більш ефективну організацію збуту продукції на підприємстві порівняно із середнім рівнем по району. Можливо, підприємство має кращі канали збуту, цінову політику або маркетингові стратегії. Показник якості продукції ПСП «Слобожанщина Агро» становить 1,18, що є вищим за середнє значення по району (1,10), відхилення 0,08, це вказує на вищу оцінку якості продукції підприємства споживачами порівняно із середнім рівнем по району. Висока якість є важливою конкурентною перевагою. Значення ККО для ПСП «Слобожанщина Агро» становить 17,54, що є вищим за середнє значення по району (17,35), відхилення становить 0,19. Це свідчить про те, що за сукупністю розглянутих факторів ПСП «Слобожанщина Агро» має дещо вищий рівень конкурентоспроможності порівняно із середнім по аграрних підприємствах Сумського району у 2024 році.

Середнє значення ЕО для аналогічних агропідприємств Сумського району Сумської області становило у 2024 році приблизно 100 пунктів. Тому ПСП «Слобожанщина Агро» має кращі позиції щодо конкурентоспроможності в розрізі показників ефективності виробництва, маючи витрати менші за середні по району на 0,8 пункти. За показниками фінансового положення конкурентоспроможність ПСП «Слобожанщина Агро» в порівнянні з середнім значенням агропідприємств Сумської області перевищує його на 0,04 пункти. Середнє значення рівня конкурентоспроможності у відповідності до показників реалізації продукції в агропідприємствах Сумської області складає 8,0. З цього випливає, що позиції ПСП «Слобожанщина Агро» є кращими, враховуючи відносно високий рівень рентабельності у порівнянні з районним середнім.

Застосований метод вирізняється кількома значними перевагами. Він є практичним інструментом для аналізу конкурентоздатності виробничого підприємства, оскільки охоплює основні сфери його діяльності. Водночас, його ключовим елементом є експертна оцінка вагомості кожного показника, яку не можна вважати абсолютно об'єктивною.

Враховуючи тему та цілі цієї кваліфікаційної роботи, окрім оцінки конкурентоздатності самого підприємства на ринку, необхідно також окремо проаналізувати конкурентоздатність його продукції. Ефективним та важливим кроком є проведення експертної оцінки конкурентоздатності продукції, виробленої ПСП «Слобожанщина Агро», серед співробітників господарства. Для цього було створено експертну групу з 10 осіб, до складу якої увійшли директор агрофірми, його заступник та керівники структурних підрозділів і служб.

Об'єктом експертної оцінки виступає вся товарна продукція підприємства (за винятком послуг у сільському господарстві), згідно з даними таблиці 2.1. Для проведення оцінювання застосовуються два основні критерії: якість продукції та ціна її реалізації, встановлена господарством. Під якістю продукції розуміється сукупність характеристик, що включають форму, хімічний склад, зовнішній вигляд та умови використання, які

забезпечують відповідність товару його призначенню. Застосування такого підходу до оцінки конкурентоздатності продукції дозволить отримати неупереджені дані від спеціалістів, які безпосередньо беруть участь у процесах виробництва та збуту, і стане основою для формування висновків щодо ефективності господарської діяльності підприємства.

Справді, якість сільськогосподарської продукції, особливо зернових культур та насіння соняшнику, є багатограним показником, який залежить від умов вирощування, збирання та подальшої обробки. На якість впливають такі фактори, як агротехнічні умови, рівень очищення зерна (насіння) від сторонніх домішок, вміст вологи, тривалість та умови зберігання тощо. Експерти також беруть до уваги колір, запах, блиск, наявність шкідливих мікроорганізмів та свіжість продукції. Крім того, важливим аспектом експертної оцінки є визначення кормової та поживної цінності. Для оцінювання можна застосувати п'ятибальну систему: 1 бал – низька якість, 2 бали – нижче середнього, 3 бали – середня, 4 бали – вище середнього і 5 балів – висока якість. Вагомість критерію якості продукції оцінена в 6 балів з 10 можливих, що підкреслює його першочергове значення. Значущість ціни продукції становить 4 бали, що також є високим показником, проте дещо нижчим за вагомість якості.

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

$$KT = \sum_{i=1}^n \frac{ij}{5} * a_i \quad (1)$$

де Кт – конкурентоспроможність продукції; n - кількість експертів;

Ij - експертна оцінка і-м експертом; j-го чинника конкурентоспроможності;

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

Одержані результати експертної оцінки занесемо до таблиці. 2.10.

Таблиця 2.10 - Експертна оцінка чинників конкурентоспроможності продукції ПСП «Слобожанщина Агро» за 2024 р.

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

Джерело: власні розрахунки

Отже результати експертної оцінки чинників конкурентоспроможності продукції за критерієм якості, кукурудза отримала найвищу середню оцінку (4,4), за нею йдуть соняшник (4,0) та пшениця (3,9). Експерти загалом позитивно оцінюють якість основних видів продукції підприємства, відзначаючи її рівень вище середнього. За критерієм ціни, соняшник отримав найвищу середню оцінку (4,5), що може свідчити про сприйняття ціни на цю культуру як найбільш вигідної відносно її якості або ринкових умов. Кукурудза також отримала високу оцінку ціни (4,1), а пшениця має дещо нижчу середню оцінку ціни (3,8). Враховуючи попередньо визначену вагомість якості (6 балів) та ціни (4 бали), якість відіграє більш значущу роль у формуванні загальної конкурентоздатності продукції підприємства за експертною оцінкою. Підсумовуючи, експертна оцінка свідчить про те, що продукція ПСП «Слобожанщина Агро» є конкурентоздатною як за якістю, так і за ціною, причому кукурудза та соняшник отримали дещо вищі оцінки за обома критеріями порівняно з пшеницею. Ці результати є важливим підґрунтям для формування стратегії розвитку підприємства та визначення пріоритетів у виробництві та збуті продукції.

Але, щоб врахувати розподіл вагомості, треба скоригувати отримані оцінки на відповідні коефіцієнти вагомості та отримані інтегровані результати по кожній культурі та рослинництву в цілому (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11- Скорегована експертна оцінка чинників конкурентоспроможності продукції ПСП «Слобожанщина Агро» за 2024 р.

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

Джерело: власні розрахунки

Скоригована експертна оцінка показує, що кукурудза є лідером за конкурентоздатністю серед основних видів рослинницької продукції ПСП «Слобожанщина Агро» у 2024 році. Соняшник також демонструє високий рівень конкурентоздатності. Пшениця має дещо нижчий рівень конкурентоздатності за оцінками експертів. Середній показник конкурентоздатності рослинництва в цілому є досить високим (4,00), що свідчить про загальну конкурентоздатність продукції підприємства на ринку за критеріями якості та ціни з урахуванням їхньої значущості. Ці дані можуть бути використані для визначення пріоритетних напрямків розвитку та маркетингових стратегій підприємства щодо різних видів продукції. Однак, отримані результати вказують на те, що управлінський склад господарства ще не повністю використав наявні можливості для подальшого зростання конкурентоздатності виробленої продукції.

2.3. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Наступним кроком у дослідженні є вивчення чинників, що визначають конкурентні переваги компанії. З цієї точки зору, першочерговим завданням є визначення структури конкуренції шляхом виявлення основних гравців на ринку. Окрім цього, важливо також проаналізувати попит, який формується

ключовими підприємствами, що займаються складуванням та переробкою сільськогосподарської продукції. Інформація щодо Сумського району та сусідніх районів Чернігівської та Полтавської областей представлена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Конкуренти та покупці ПСП «Слобожанщина Агро» за 2024 р. (по 10 найбільших)

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

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерського обліку, відділу збуту ПСП «Слобожанщина Агро»

Слід підкреслити, що дані щодо обсягів реалізації конкурентів є приблизними та ґрунтуються на експертній оцінці комерційного директора, сформованій на основі його розуміння місцевого ринку. Водночас, відомості про клієнтів є достовірними, оскільки отримані з внутрішньої аналітичної звітності підприємства, і в таблиці 2.12 покупці розміщені відповідно до зменшення їхньої частки в загальному обсязі продажів ПСП «Слобожанщина

Агро» за 2024 рік. Важливо також зазначити, що склад покупців у 2024 році значно відрізняється від 2022 року через зміни в логістичних маршрутах та пошкодження виробничих об'єктів, спричинені повномасштабною військовою агресією рф. Зокрема, Куп'янський олійно-екстракційний завод, який у 2022 році був основним споживачем соняшникового насіння, припинив свою роботу у 2023 році. Подібна ситуація, хоча й меншою мірою, спостерігалася щодо Чугуївського олійно-екстракційного заводу, який зазнав руйнувань, але згодом частково відновив свою діяльність.

Збої в налагоджених каналах постачання також призвели до трансформації структури клієнтів досліджуваного підприємства. Слід зазначити, що до початку широкомасштабної агресії найбільш вигідні угоди на продаж зернових та олійних культур компанія укладала з великими експортерами. Однак, після лютого 2022 року їхні складські приміщення виявилися переповненими через блокування морських транспортних шляхів у Чорному морі агресором. У зв'язку з цим, вони розірвали контракти з підприємством. Як наслідок, відділ збуту був змушений укладати угоди на менш вигідних умовах зі споживачами, які переважно розташовані неподалік від земельних ділянок ПСП «Слобожанщина Агро».

Для більш розгорнутого аналізу конкурентного середовища функціонування ПСП «Слобожанщина Агро» за досліджуваний період здійснимо оцінку факторів конкурентоспроможності ПСП з основними конкурентами даного регіону сфери вирощування та реалізації зернових, результати дослідження представимо у таблиці 2.13.

Таблиця порівнює ПСП «Слобожанщина Агро» з двома конкурентами: ТОВ «Райз Північ» та ТОВ «Агроінвест Холдинг» за десятьма ключовими факторами успіху (КФУ). Для кожного фактора визначено питому вагу (коефіцієнт), яка відображає його важливість для конкурентоздатності в галузі. Кожне підприємство оцінюється за кожним фактором за бальною шкалою, а потім розраховується зважений бал (бал, помножений на питому вагу). За загальним зваженим балом ПСП «Слобожанщина Агро» (6,95) демонструє найвищий рівень конкурентоздатності серед трьох розглянутих

підприємств. ТОВ «Агроінвест Холдинг» (6,4) посідає друге місце, а ТОВ «Райз Північ» (5,75) – третє.

Таблиця 2.13 – Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства ПСП «Слобожанщина Агро»

Ключові фактори успіху	Питома вага показника, Коеф.	ТОВ «Райз Північ»		ТОВ «Агроінвест Холдинг»		ПСП «Слобожанщина Агро»	
		Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.
Розташування підприємства	0,05	7	0,35	6	0,3	7	0,35
Якість послуг	0,1	6	0,6	7	0,7	6	0,6
Асортимент послуг	0,05	4	0,2	5	0,25	6	0,3
Імідж підприємства на ринку	0,1	7	0,7	6	0,6	5	0,5
Ефективність виробництва	0,2	5	1	7	1,4	7	1,4
Собівартість продукції	0,1	6	0,6	6	0,6	7	0,7
Кваліфікованість персоналу	0,2	6	1,2	6	1,2	7	1,4
Маркетинг та збут	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1
Фінансовий стан	0,1	2	0,2	4	0,4	5	0,5
Наявність додаткових послуг	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Всього	1	49	5,75	54	6,4	59	6,95

Джерело: розрахунки автора

Отже, виникла необхідність у використанні сучасних аналітичних методів, що дають змогу ідентифікувати переваги та недоліки компанії, а також можливі перспективи та ризики. На нашу думку, найбільш прийнятним серед них є SWOT-аналіз. Саме SWOT-аналіз передбачає оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоздатність підприємства. За його допомогою ми зможемо отримати більш повну картину поточної ситуації та визначити стратегічні вектори для подальшого зростання та зміцнення позицій у конкурентній боротьбі за клієнтів. Результати SWOT-аналізу допоможуть виявити сильні сторони, які ПСП «Слобожанщина Агро» може задіяти для підвищення своєї конкурентоздатності. Також будуть визначені слабкі аспекти, що потребують

уваги та поліпшення. Потенційні можливості вкажуть на напрямки розвитку бізнесу, а загрози окреслять сфери, де необхідно приділити особливу увагу та розробити заходи для зменшення негативного впливу. Це сприятиме більш ефективному розподілу ресурсів підприємства. Отримані результати представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - SWOT - аналіз діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» за 2024 рік

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високі економічні показники діяльності підприємства валют та рівня інфляції. Наявність великого земельного банку. Наявність висококваліфікованих менеджерів та спеціалістів, конкурентна з/п персоналу. Налагоджена організаційна структура підприємства. Достатня кількість та якість основних засобів. Учасник асоціації «Український клуб аграрного бізнесу», налагоджена співпраця із імпортерами та оф. дистриб'ютерами с/г техніки, запчастин і т.д.	Залежність від курсу Залежність від рівня цін (коливання цін) на паливо, зрр, добрива та посівний матеріал Недостатня економічна державна підтримка, відсутність нових бюджетних програмрозвиткугалузі. Не стабільність цін на світовому ринку пшениці та зерна. Втрата кваліфікованого персоналу через міграційні процеси та внутрішню міграцію. Залежність експорту продукції від блокування морських-портів країною агресором.
Можливості (O)	Загрози (T)
Зниження витрат на матеріали шляхом, технічного дооснащення сівалок, розкидачів, обприскувачів, тракторів, борон. Запровадження та реалізація на виробництві системи «Climate FieldView». Оптимізація польових маршрутів техніки. Тестування та ознайомлення з новітніми світовими розробками в аграрній галузі. Продовження тісної співпраці із офіційними представниками с/г техніки та запчастин. Тісна співпраця із ВНЗ, для навчання та отримання майбутніх спеціалістів компанії. Додаткова мотивація працівників і т.д.підвищення конкурентоспроможності господарства за рахунок послаблення позицій конкурентів.	Різке падіння цін на світовому ринку цін на зернові через над врожаї або зміни державного регулювання експорту в конкурентів (економічні війни). Жорстке державне регулювання галузі, жорсткийконтроль над експортом продукції, державне регулювання цін. Введення державою додаткових податків для імпортерів с/г техніки, запчастин та зрр; збільшеннявартості акцизу на пальне, тощо. Значні (різкі) зміни клімату, низька врожайністьчерез погіршення кліматичного та екологічногостану.

Джерело: авторські дослідження

SWOT-аналіз показує, що ПСП «Слобожанщина Агро» має значні внутрішні сильні сторони, які є фундаментом для успішної діяльності. Проте підприємство стикається зі значними зовнішніми загрозами, переважно

пов'язаними з нестабільною економічною ситуацією в країні та наслідками воєнної агресії. Використання наявних можливостей, таких як технологічне оновлення та оптимізація виробничих процесів, може допомогти мінімізувати вплив слабких сторін та протистояти зовнішнім загрозам. Успішна діяльність підприємства в майбутньому значною мірою залежатиме від його здатності адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища та ефективно використовувати свої внутрішні ресурси.

Детальніше розглянемо деякі потенційні можливості / запропоновані нововведення, відображені в SWOT-аналізі ПСП «Слобожанщина Агро»: Зменшення витрат на ресурси через модернізацію сільськогосподарської техніки (сівалок, розкидачів, обприскувачів, тракторів, борін). Для реалізації цієї можливості пропонується впровадити наступні технологічні рішення як обладнання сівалок Horsch Maestro системами високоточного та швидкісного висіву; внесення добрив за диференційованими нормами; обприскування з індивідуальним керуванням кожною форсункою, що дозволить скоротити витрати води та засобів захисту рослин; впровадження контролю рівня ущільнення ґрунту; застосування сучасних методів обліку та контролю споживання пального. Впровадження та використання на виробництві платформи «Climate FieldView». «Climate FieldView» є передовою технологією, що вже використовується провідними аграрними компаніями та надає такі переваги як створення цифрових карт полів, персоналізований розрахунок оптимальної густоти посіву, візуалізація стану рослинності та здоров'я посівів, аналіз ефективності вирощування сільськогосподарських культур.

Вдосконалення планування маршрутів сільськогосподарської техніки шляхом запровадження прогресивних методів роботи диспетчерської та логістичної служб у взаємодії з агрономічним відділом. Оцінка та ознайомлення з останніми світовими досягненнями в аграрній сфері. Агротехнології постійно еволюціонують, і вже сьогодні провідні виробники сільгосптехніки демонструють на виставках новітні розробки, які незабаром стануть доступними на ринку та, ймовірно, будуть активно

використовуватися агровиробниками. Серед них: дистанційне керування (автономний транспорт), системи точкового обприскування.

Поглиблення співпраці з офіційними дилерами сільськогосподарської техніки та запчастин. Участь у навчальних програмах та семінарах, організованих офіційними представниками. Організація ознайомчих поїздок працівників компанії на виробничі потужності сучасної сільгосптехніки.

Активна взаємодія з вищими навчальними закладами з метою підготовки та залучення майбутніх фахівців. Проведення лекцій та практичних занять для студентів за участі висококваліфікованих співробітників підприємства та з використанням технічної бази компанії. Надання цільових стипендій окремим студентам, які представляють особливий інтерес для підприємства як потенційні працівники.

Дослідження ринку праці в аграрній галузі. Впровадження додаткових механізмів мотивації персоналу шляхом: запровадження нових систем матеріального заохочення кращих працівників; стимулювання підвищення продуктивності праці через контроль та винагороди. Застосування нових підходів для: покращення психологічного клімату в колективі, здійснення контролю за керівним складом та запобігання булінгу й зловживанню службовим становищем.

Таким чином, ПСП «Слобожанщина Агро» й надалі функціонуватиме в умовах нестабільного зовнішнього контексту: політичні, військові та економічні небезпеки й надалі створюватимуть невизначеність у середньо- та довгостроковій перспективі. При формуванні стратегічних планів підприємству необхідно взяти до уваги всі зазначені зовнішні та внутрішні чинники впливу; зменшити потенційні загрози або розглядати їх як можливі ризики та при розробці стратегії передбачити запасний план дій; максимально ефективно використовувати наявні можливості.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

У цьому розділі доцільно сформулювати рекомендації щодо заходів підвищення управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, беручи до уваги його специфіку як компанії, що спеціалізується на виробництві рослинницької продукції. З огляду на викладені в попередньому параграфі кваліфікаційної роботи методологічні засади оцінки конкурентоздатності як підприємства в цілому, так і його продукції, стає очевидним, що успішне впровадження заходів з її підвищення потребує розробки відповідного механізму. Цей механізм має бути спрямований на забезпечення управлінського впливу на ключові сфери та процеси діяльності, створення додаткової цінності, розподіл ресурсів та залучення висококваліфікованих фахівців до цих процесів за допомогою відповідного інструментарію.

Одним із дієвих підходів до управління конкурентоспроможністю, який може бути адаптований для її моделювання, є процесно-функціональний підхід. Він інтегрує різні складові, що зазнають впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, і спрямований на розширення конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства. Ці складові охоплюють визначення конкурентної стратегії, забезпечення синергії в управлінні, переосмислення системи управління персоналом та мотивації праці, комплексне підвищення якості та конкурентоздатності виробленої продукції, системну диверсифікацію та планування виробництва, реорганізацію обліку й аналізу, удосконалення фінансового менеджменту та інформаційне забезпечення внутрішнього корпоративного управління.

Оскільки ПСП «Слобожанщина Агро» є сільськогосподарським підприємством і має специфічні галузеві та внутрішньогосподарські

характеристики, що формують середовище для управління його конкурентоспроможністю, необхідно виділити низку ключових аспектів.

Формування корпоративної культури передбачає розробку та впровадження цінностей і норм, що відображають специфіку аграрного бізнесу та сприяють утвердженню позитивної корпоративної культури. Логістична система управління виробничими ресурсами та збутом продукції включає створення ефективної логістичної системи, яка оптимізує процеси постачання сировини, виробництва та реалізації рослинницької продукції. Вдосконалення організаційної структури агропідприємства передбачає аналіз та оптимізацію організаційної структури з метою підвищення ефективності внутрішнього управління. Облік витрат та методи їх формування а саме через удосконалення системи обліку дозволяє точніше визначати витрати та покращувати бюджетне планування. Внутрішня нормативна база для поліпшення внутрішніх регламентуючих документів сприяє ефективнішому управлінню та дотриманню управлінських стандартів. Формування управлінської парадигми системи якості та науково-технічного прогресу є акцент на наукових і технологічних інноваціях сприяє підвищенню якості виробництва та конкурентоздатності. Екологічна політика це розробка та впровадження стратегій сталого використання ресурсів для збереження навколишнього середовища та виробництва екологічно чистої продукції. Інноваційний механізм розвитку включає запровадження новаторських підходів та технологій сприяє стійкому розвитку агропідприємства. Впровадження нових підходів до практики управління активне застосування сучасних методів та стратегій для оптимізації управлінських процесів.

Перелічені аспекти в сукупності утворюють цілісну модель управління конкурентоздатністю ПСП «Слобожанщина Агро». Таким чином, пропонуємо використати систематизацію підходів для моделювання управління конкурентоздатністю досліджуваного підприємства (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1- Систематизовані підходи до моделювання управління конкурентоспроможністю в ПСП «Слобожанщина Агро»

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

Джерело: складено автором за попередніми дослідженнями

У даній кваліфікаційній роботі пропонується модель управління конкурентоздатністю аграрного підприємства, що ґрунтується на комплексному підході. Цей підхід базується на системі управління, яка складається з керуючих та керованих елементів. Кожен із цих елементів деталізується на складові, що відповідають за реалізацію функцій управління конкурентоздатністю на різних етапах її формування. Важливо підкреслити, що основними принципами ефективної системи управління конкурентоздатністю агропідприємства є гнучкість, здатність адаптуватися до зовнішніх умов, раціональне використання конкурентного потенціалу, інноваційність та висока якість інформаційного забезпечення. Це

забезпечується через організаційно-економічний механізм конкурентних відносин на ринках сільськогосподарської продукції, механізм управління створенням та реалізацією конкурентних переваг, а також механізм управління конкурентною поведінкою на ринках збуту з урахуванням їхньої конкурентної структури.

Керівництво агропідприємства, приймаючи управлінські рішення, визначає стратегічні вектори розвитку, що охоплюють довгострокову конкурентну позицію, рівень прибутковості та загальну ефективність діяльності. Таким чином, процес розробки довгострокових стратегій, спрямованих на досягнення високих економічних результатів, та визначення тактичних завдань, які є етапами реалізації стратегічних цілей, набуває першочергового значення. Нами запропонована модель управління створенням та реалізацією конкурентних переваг, яка орієнтована на виявлення та обґрунтування шляхів удосконалення виробничих процесів з метою максимізації прибутку та формування стабільних конкурентних переваг відповідно до маркетингової стратегії (рис. 3.1).

В рамках дії моделі управління створенням і реалізацією конкурентних переваг, керівництву ПСП «Слобожанщина Агро» слід зосередити увагу на обґрунтованому зменшенні собівартості одиниці продукції, нарощуванні обсягів продажів та формуванні прямої економічної зацікавленості для всіх учасників виробничо-збутової діяльності як головної мети управління. Запровадження прогресивних технологій вирощування є ключовим аспектом управління, спрямованим на поліпшення якісних показників виробництва та збільшення фізичних обсягів продукції. Це має на меті гарантування конкурентоздатності продукції як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.



Рисунок 3.1. Управління створенням, реалізацією і вибором конкурентних переваг в ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: авторська розробка

Запропонована модель управління конкурентоздатністю аграрного підприємства базується на взаємодії трьох основних елементів: суб'єкта управління (який охоплює керуючу підсистему, власників та вище керівництво), об'єкта управління та власне процесу управління. Ключова мета цієї моделі полягає у збереженні та зміцненні ринкових позицій, а також у забезпеченні стійких конкурентних переваг для довготривалого та стабільного функціонування підприємства на аграрному ринку. Для ефективного здійснення цього управління необхідно враховувати різні аспекти, включаючи інформаційне забезпечення, фінансові ресурси, кадровий потенціал, організаційну структуру та науково-технічний розвиток. Об'єктом інтегрованого управління конкурентоздатністю виступає процес відтворення, який охоплює як виробничу, так і збутову діяльність. У рамках цього процесу відбувається трансформація вхідних ресурсів у кінцеву

продукцію, а оборотні кошти, проходячи стадії товарної та грошової форми, повертаються у вихідну грошову форму. Загальна схема інтегрованого управління конкурентоздатністю для ПСП «Слобожанщина Агро» представлена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Модель комплексного управління конкурентоспроможністю ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: власна розробка

З урахуванням специфіки ПСП «Слобожанщина Агро» як аграрного підприємства, функції управління його конкурентоздатністю можна представити таким чином:

Аналіз конкурентного середовища через регулярне дослідження ринку сільськогосподарської продукції (ціни, попит, тенденції). Виявлення та оцінка основних конкурентів (їх сильні та слабкі сторони, стратегії). Моніторинг державної аграрної політики та законодавства. Аналіз технологічних інновацій у галузі. Оцінка впливу макроекономічних факторів (інфляція, валютні курси).

Планування конкурентоспроможності а саме визначення стратегічних цілей у сфері конкурентоздатності (захоплення частки ринку, лідерство за витратами, диференціація продукції тощо). Розробка довгострокових та короткострокових планів підвищення конкурентоздатності. Формування бюджету для реалізації заходів з управління конкурентоздатністю. Організація управління конкурентоздатністю:

Визначення відповідальних підрозділів та осіб за різні аспекти управління конкурентоздатністю. Створення ефективної системи комунікації та координації між підрозділами. Формування команд для реалізації конкретних проєктів з підвищення конкурентоздатності.

Мотивація персоналу розробка системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників за внесок у підвищення конкурентоздатності підприємства. Забезпечення можливостей для професійного розвитку та навчання персоналу. Створення сприятливого корпоративного клімату, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів.

Контроль конкурентоздатності через регулярний моніторинг ключових показників конкурентоздатності (собівартість, якість продукції, частка ринку, задоволеність клієнтів). Порівняльний аналіз з показниками конкурентів. Виявлення відхилень від планових значень та розробка коригувальних дій.

Регулювання та коригування через внесення змін до планів та стратегій управління конкурентоздатністю на основі результатів контролю та змін у

зовнішньому середовищі. Перерозподіл ресурсів для більш ефективного досягнення цілей. Впровадження нових підходів та інструментів управління конкурентоздатністю.

Інноваційна діяльність для стимулювання розробки та впровадження нових технологій, продуктів та процесів. Забезпечення трансферу новітніх знань та технологій. Захист інтелектуальної власності.

Управління якістю: Впровадження та підтримка ефективної системи управління якістю продукції. Забезпечення відповідності продукції стандартам та вимогам споживачів. Постійне вдосконалення якості виробничих процесів.

Управління витратами: Постійний аналіз та оптимізація всіх видів витрат. Впровадження ресурсозберігаючих технологій. Пошук шляхів зниження собівартості продукції.

Управління маркетингом та збутом: Дослідження потреб споживачів та формування конкурентоспроможної продуктової політики. Розробка ефективної цінової політики. Вибір оптимальних каналів збуту та налагодження партнерських відносин. Проведення ефективних маркетингових комунікацій для формування позитивного іміджу підприємства та просування продукції.

Ці функції є взаємопов'язаними та реалізуються в рамках загальної системи управління підприємством, спрямованої на забезпечення його стійкої конкурентної позиції на аграрному ринку.

Запропонований підхід до розробки комплексної моделі управління конкурентоспроможністю ПСП «Слобожанщина Агро» виглядає цілісним і деталізованим. Основні напрямки, які ми врахували, охоплюють різноманітні аспекти діяльності підприємства, від стратегічного планування до конкретних сфер виробництва та маркетингу. Ця модель виглядає здійсненою та практичною. Вона розроблена з урахуванням специфіки діяльності даного агропідприємства і включає такі важливі аспекти, як управління ресурсами, оптимізація виробничих процесів, стратегічне планування, маркетинг і контроль результативності. Комплексні моделі

такого роду можуть виявитися ефективним інструментом для вдосконалення управління та забезпечення сталого розвитку інших підприємств агросектору. Важливо реалізувати цю модель на практиці і періодично адаптувати її до актуальних змін у внутрішньому та зовнішньому економічному середовищі підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення і практичні аспекти, що надають можливість розробити напрями для вдосконалення управління конкурентоспроможності аграрного підприємства.

В результаті опрацьованих наукових економічних джерел встановлено, що під управлінням конкурентоспроможність аграрного підприємства слід розуміти як його здатність ефективно функціонувати та розвиватися на ринку сільськогосподарської продукції, витримуючи конкуренцію з боку інших виробників, визначається комплексом факторів, що відображають переваги підприємства у виробництві, збуті та управлінні..

Основним видом діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є вирощування зернових та олійних культур, господарство обробляє 9824,7 гектарів, працює 254 чоловік. Протягом 2022-2024 років ПСП «Слобожанщина Агро» демонструє динамічне зростання обсягів виробництва, значною мірою завдяки збільшенню виробництва кукурудзи на зерно. Ефективність трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина Агро» демонструє високу позитивну динаміку протягом 2022-2024 років. На фоні незначного зменшення чисельності працівників та відпрацьованого часу спостерігається значне зростання обсягів виробництва та продуктивності праці.

За критерієм ціни найбільш конкурентоспроможною культурою у 2024 році був соняшник, а за критерієм якості – кукурудза. Проте, загальна ситуація така, що олійні та бобові за обома критеріями в цілому переважали зернові. При управлінні конкурентоспроможністю продукції в 2022 році повинен бути врахованим головний чинник, а точніше обставина непереборної дії – це війна росії проти України, що мала вплив на всіх без виключення економічних суб'єктів країни.

Порушення логістичних ланцюгів також стало причиною зміни структури покупців в досліджуваному підприємстві. Найбільш вигідні контракти на поставку продукції до початку повномасштабного вторгнення

підприємство укладало із великими експортерами. Але з лютого 2022 року їх зберігальні потужності опинилися перенавантаженими через блокування агресором транспортно-морських шляхів по Чорному морю. Вони відмовилися від контрактів з підприємством. В результаті комерційна служба вимушена була укладати контракти за менш привабливими цінами зі споживачами, що переважно перебувають на невеликій відстані від ПСП «Слобожанщина Агро».

Обґрунтовано необхідність розробки та впровадження дієвого механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, запропоновано використання процесно-функціонального підходу як основи для моделювання такого управління, що інтегрує зовнішні та внутрішні чинники для зміцнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку.

Визначено ключові аспекти, які необхідно врахувати для ПСП «Слобожанщина Агро», включаючи формування корпоративної культури, оптимізацію логістичної системи, вдосконалення організаційної структури, обліку витрат, внутрішньої нормативної бази, формування управлінської парадигми якості та науково-технічного прогресу, екологічної політики, інноваційного механізму розвитку та впровадження нових підходів до управління. Представлено систематизовані підходи до моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме системний, процесний, ситуаційний та функціональний, розкрито їх сутність та значення для досліджуваного підприємства.

Запропоновано комплексну модель управління конкурентоздатністю аграрного підприємства, що базується на взаємодії керуючих та керованих елементів, з акцентом на гнучкість, адаптивність, раціональне використання конкурентного потенціалу, інноваційність та якісне інформаційне забезпечення. Деталізовано модель управління створенням та реалізацією конкурентних переваг, орієнтовану на оптимізацію виробничих процесів та максимізацію прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брінь П.В., Нехме М.Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. №64. С. 36-43. URI <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54390> (дата звернення 05.05.2025).
2. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, Вип. 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673> (дата звернення 05.05.2025).
3. Боровік Л. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, Вип. 3, 2020. С. 50-59.
4. Бочко О. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 3. С. 280-284.
5. Березіна Л.М., Варахсина О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21 С. 35- 42.
6. Волкова Н., Мехтієв Р., Попадін Є. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*, Вип. 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2729/2645> (дата звернення 05.05.2025).
7. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Мармуль Л.О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 4-10.
8. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О. Фінансові й інвестиційні джерела та ресурси забезпечення конкурентоспроможності підприємств

агропродовольчої сфери економіки. *Економічний вісник університету*. Вип. 44. 2020. С. 13-18.

9. Іванова М.І., Каут О.В., Усатенко О.В., Загорулько В.Л. Управління якістю продукції як необхідна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Вип. 1 (29), 2023. С. 109—120.

10. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут*. № 22, 2022. С. 52-59.

11. Крейза К. Стоянець Н. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств XII Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 7 березня 2025 р) С.90-93 URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/1367> (дата звернення 05.05.2025).

12. Красноручський О.О., Маренич Т.Г., Марченко В.А., Помогалова Н.В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 10- 17.

13. Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю., Посполіт В.В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах фінансово-економічної стійкості та безпеки. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 33-39.

14. Перегуда Ю.А. Засади забезпечення конкурентоспроможності з використанням потенціалу аграрного сектору економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент"*. Вип. 1 (91), 2022. С. 28-32.

15. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.04.2025).

16. Пугачевська К.Й., Данилко М.М., Хроменко Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. *Бізнес-навігатор*. Вип. 3 (70). 2022. С. 17-21.

17. Романюк І.А. Вплив конкурентної боротьби на управління маркетинговою діяльністю сучасних підприємств. *Молодь і сільськогосподарська техніка у ХХІ сторіччі*: Зб. матер. XVI-й Міжнар. форум молоді. Харків: ХНТУСГ. 2020. С. 206.

18. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Яценко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 23-30.

19. Перегуда Ю.А. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції тваринництва в Україні в умовах російської військової агресії. *Management and entrepreneurship: trends of development*, № 4 (22), 2022. С. 69-77.

20. Pakhucha E., Sievidova I., Babko N., Romaniuk I. et al. Investigating the impact of structural changes: the socio-economic security framework. *European Journal of Sustainable Development*. 2023. Vol. 12. Is. 1. Pp. 180-198.

22. Pavlenchyk, N., Horbonos, F., Pavlenchyk, A., Skrynkovskyy, R. ., & Pawlowski, G. Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. 7(3), 77–89. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05>.

23. Xuan, Vu N., Nguyen, T. P. T. and Ngo, T. A. Factors affecting the business performance of enterprises: evidence at Vietnam small and medium-sized enterprises. *Management Science Letters*, 2020. vol. 10, is. 4, pp. 865–870. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.010>.

24. Yue, C. (2021) The Innovative Reform of Public English Teaching in Higher Vocational Education Based on Computer Information Technology. *Paper presented at the Journal of Physics: Conference Series*. 1744. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1744/3/032050>

ДОДАТОК А

Розрахунок показників конкурентоспроможності ПСП «Слобожанщина Агро» за 2024 рік

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

ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності продукції компанії;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$ККО = 0,15*99,2 + 0,29*0,54 + 0,23*9,2 + 0,33*1,18 = 17,54$$

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

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

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

Ф – відносний показник фондovіддачі;

Рп – відносний показник рентабельності товару;

Пп – відносний показник продуктивності праці.

$$EO = 0,3*0,278 + 0,2*2,58 + 0,4*23,8 + 0,1*891,2 = 99,2$$

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

Ка – відносний показник автономії організації;

Кп – відносний показник платоспроможності організації;

Кл – відносний показник ліквідності організації;

Ко – відносний показник оборотності обігових засобів.

$$ФП = 0,29*0,41 + 0,2*1,57 + 0,36*0,03 + 0,15*0,66 = 0,54$$

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

Рп – відносний показник рентабельності продаж;

Кз – відносний показник затовареності готовою продукцією;

Км – відносний показник загрузки виробничих потужностей.

$$ЕЗ = 0,47*19,2 + 0,33*0,04 + 0,2*1 = 9,2$$

ДОДАТОК Б

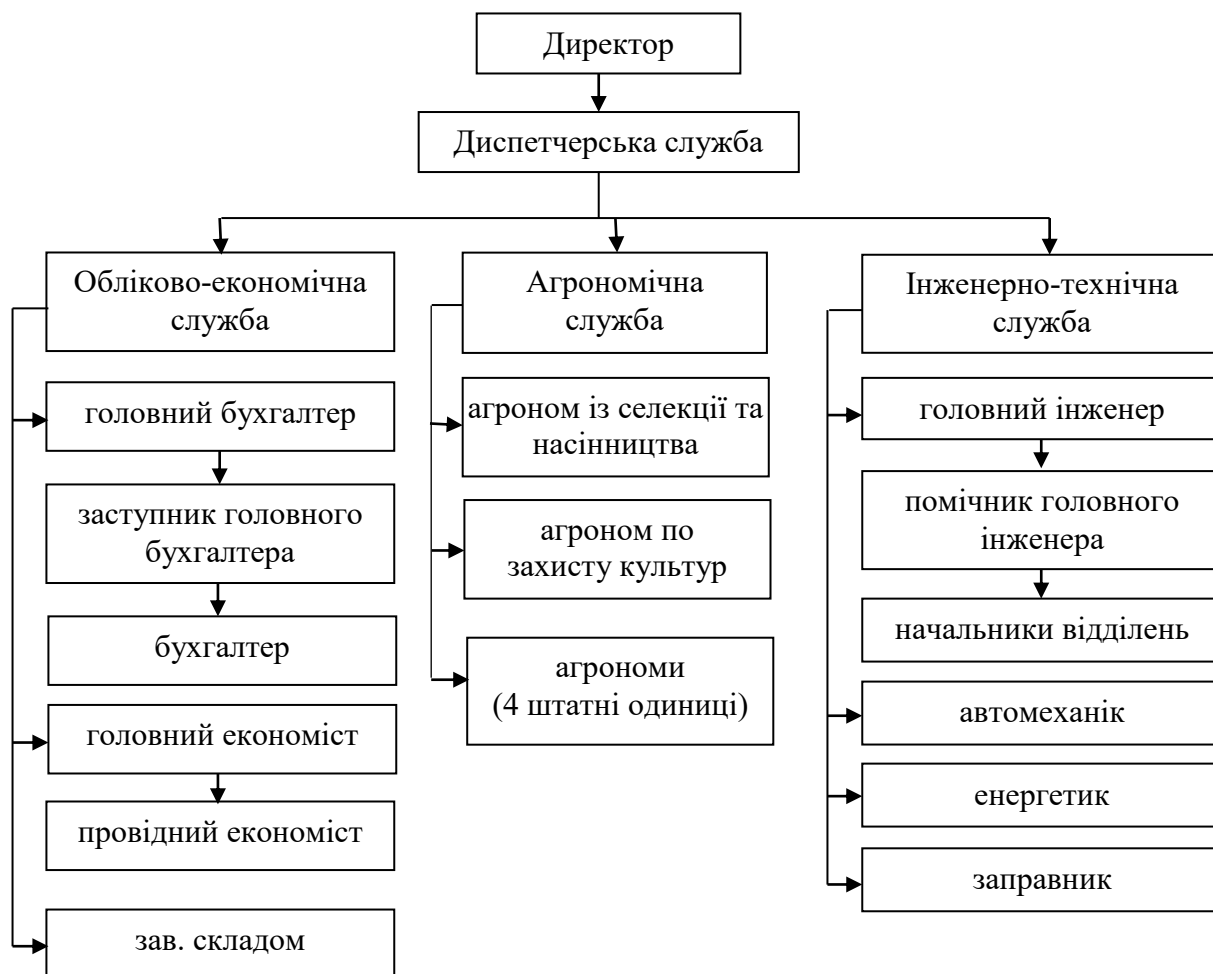


Рисунок В.1 - Схема організаційно-управлінської структури
ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: складено на основі даних підприємства