

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства
за сучасних умов»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Шелемба Микола Іванович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю підприємства	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	30
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є надзвичайно актуальним в умовах посилення ринкової конкуренції, кліматичних змін та нестабільності зовнішнього середовища. Забезпечення стійких конкурентних переваг дозволяє аграрним підприємствам ефективно функціонувати, адаптуватися до викликів і забезпечувати продовольчу безпеку країни, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Вагомий внесок у розвиток питань конкурентоспроможності підприємства здійснили як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. До їх числа відносяться: В. Андрійчук, О. Бочко, Л. Запашук, О. Коваленко, П. Кожушко, К.Салига, А. Сітковська, О. Станіславик, та багато інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дана робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах сучасного ринку. Відповідно меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- дослідити теоретичні засади управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства;
- визначити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства за сучасних умов;
- здійснити оцінку рівня господарювання аграрного підприємства;
- запропонувати заходи удосконалення управління конкурентоспроможністю на рівні окремого аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань на різних етапах роботи застосовувались методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічний; графічний; монографічний; економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою даного дослідження є праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених, законодавство України, періодичні видання, річні звіти, баланс й статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства шляхом впровадження обґрунтованих управлінських рішень, вдосконалення стратегій розвитку та адаптації до сучасних умов аграрного ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Система управління персоналом в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства», «Формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства в сучасних умовах» у збірниках науково-практичних конференцій, 2024-2025 н. р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 42 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 3 рисунки та 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

У сучасних умовах глобалізації та ринкової економіки конкурентоспроможність аграрного підприємства виступає одним із головних факторів забезпечення його стабільного розвитку, ефективного функціонування та довгострокового виживання. Поняття «конкурентоспроможність» у загальному розумінні означає здатність підприємства успішно конкурувати з іншими суб'єктами господарювання на ринку, пропонуючи продукцію, яка за якістю, ціною, умовами постачання та післяпродажного обслуговування перевищує або не поступається аналогам.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства має свою специфіку, зумовлену особливостями аграрного сектору: залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, відносно тривалим виробничим циклом, високими ризиками та нестабільністю ринку сільськогосподарської продукції. Відтак, забезпечення конкурентних переваг у сільському господарстві потребує комплексного підходу до управління, інноваційного розвитку, ефективного використання ресурсного потенціалу та підвищення якості продукції.

Для управління конкурентоспроможністю вітчизняних аграрних підприємств в умовах воєнного стану необхідно досягнути та всебічно врахувати нові фактори, середовища, явища та процеси, що супроводжують сільськогосподарську діяльність, а ці фактори та середовища є переважно негативними, небезпечними та загрозливими. Ці міркування повинні мати суто індивідуальний характер відповідно до умов розміщення, спеціалізації виробництва, позиції на ринку, забезпеченості ресурсами, можливостей збуту продукції тощо кожного сільськогосподарського підприємства. У практиці управління вона формує методи та засоби досягнення, підтримки та

підвищення конкурентоспроможності. Тому своєчасним і доцільним є усвідомлення ризиків і загроз конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, демонстрація можливих ресурсів і резервів їх підвищення, створення нових конкурентних переваг та використання цих ресурсів у технології управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Це є своєчасним і актуальним, має велике теоретичне і практичне значення.

Адже, незважаючи на те, що значна частина території України була окупована, повністю зруйнована та пограбована російсько-окупаційними військами, а звільнені території заміновані, у вільних регіонах України продовжують працювати сільськогосподарські підприємства. Більше того, навіть у цих складних умовах сільськогосподарські підприємства є джерелом продовольчої безпеки населення та продовольчого забезпечення армії, створюють робочі місця, поповнюють обласний та державний бюджети. Зрештою, ці підприємства становлять значну частину експортно-імпортного потенціалу країни, генерують валютні надходження і, зрештою, сприяють позиції нашої країни як світового виробника продовольства. Тому збереження та зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств знову стає дуже актуальним завданням. Принаймні, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств проявляється через два основні аспекти: самодосягнення, формування та посилення конкурентоспроможності. Другий аспект пов'язаний з управлінням конкурентоспроможністю, оскільки тільки рішення менеджерів визначають формування та зростання конкурентоспроможності. Зрештою, завдання менеджменту визначаються певним рівнем конкурентоспроможності та тенденціями зміни.

Зважаючи на часові рамки досягнення цілей сільськогосподарського підприємства, управління конкурентоспроможністю послідовно охоплює певні рівні або етапи. По-перше, операційний аспект, який формує конкурентоспроможність продукції, операцій і послуг. По-друге, тактичний

аспект, який забезпечує належний рівень фінансово-економічної стійкості та стабільність організаційно-економічної структури. По-третє, стратегічний аспект, який створює інноваційну та інвестиційну привабливість [16, с. 115]. При цьому на кожному із зазначених рівнів акумулюються ресурси та резерви конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства включає обов'язкове виконання відомих функцій управління з урахуванням традиційних методів управління та дотримання принципів управління. Теорія управління конкурентоспроможністю підприємства базується на таких основних підходах:

ресурсний підхід – акцентує увагу на ефективному використанні матеріальних, фінансових, трудових і природних ресурсів підприємства як основі його конкурентних переваг;

процесний підхід – розглядає управління як сукупність взаємозалежних процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей;

системний підхід – передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, де конкурентоспроможність є результатом взаємодії всіх її елементів;

маркетинговий підхід – орієнтується на задоволення потреб споживачів, моніторинг ринку та формування стратегії розвитку на основі попиту.

Усі ці підходи використовуються у поєднанні, що дозволяє більш комплексно і ефективно здійснювати управління конкурентоспроможністю.

На рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Так, у будь-якому випадку, їх цікавило внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності бізнесу. Конкурентна перевага формується і використовується саме в цій сфері бізнесу. Внутрішнє середовище сільськогосподарського підприємства в найзагальнішому вигляді стосується забезпечення ефективності сільськогосподарського підприємства,

підвищення продуктивності використання ресурсів, раціональної організації бізнес-процесів, впровадження інновацій, оптимального співвідношення якості та зручності використання (абсолютної та відносної вартості продукції, робіт і послуг конкурентів), ділової етики, комерційної таємниці та її захисту. У зовнішньому середовищі сільськогосподарського підприємства найбільший вплив на конкурентоспроможність мають такі чинники: інституційні чинники господарської діяльності, такі як закони, законодавча діяльність, нормативні акти, податки та збори, чесна конкуренція на аграрному ринку, можливості позикових коштів, лізинг, кооперація, інтеграція. Ліквідні потреби населення як споживачів харчових та переробних підприємств, рівень державного регулювання та підтримки аграрного бізнесу, доступність інновацій, аграрна освіта, організація сільської місцевості для мотивації працівників, можливості збуту продукції на внутрішньому аграрному ринку та професійна та імпортна діяльність.

До внутрішніх факторів належать:

- рівень технічного оснащення та впровадження інновацій;
- якість управління підприємством;
- кваліфікація персоналу;
- ефективність використання земельних, трудових та фінансових ресурсів;
- структура собівартості продукції.

До зовнішніх факторів відносяться:

- стан ринку сільськогосподарської продукції;
- державна аграрна політика;
- податкове та митне регулювання;
- конкурентне середовище;
- кліматичні умови;
- рівень розвитку інфраструктури.

Оцінка та аналіз цих факторів є основою для розробки ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю.

У сучасних умовах управління конкурентоспроможністю потребує використання інструментів стратегічного планування, таких як:

- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- конкурентна розвідка;
- бенчмаркінг;
- система збалансованих показників (BSC).

На практиці управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств включає такі заходи:

1. Комплексне дослідження організації, структури, напрямів діяльності та ефективності сільськогосподарських підприємств та сучасного рівня конкурентоспроможності.
2. Визначення існуючих і потенційних конкурентних переваг і встановлення ключових елементів конкурентного успіху; оцінка конкурентів.
3. Розробка конкурентної стратегії і тактики.
4. Реалізація оперативних, тактичних прийомів і стратегічних положень у процесі господарської діяльності підприємств.
5. Реалізація конкурентних стратегій та визначення результатів їх впровадження, а також коригування та вдосконалення відповідно до виявлення конкретних невідповідностей.

До методів підвищення конкурентоспроможності можна віднести:

- диверсифікацію виробництва;
- розвиток агропереробки;
- впровадження органічного землеробства;
- створення кооперативів;
- модернізацію матеріально-технічної бази;
- розвиток маркетингових стратегій і каналів збуту.

Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств України в сучасних умовах ускладнюється не лише війною, а й специфікою економічного становища країни. Про це свідчить той факт, що

вітчизняні аграрні підприємства функціонують у постійно змінюваному інституційному середовищі: податкова та податкова база, ринок землі, умови реалізації продукції, державна підтримка та регулювання, зміна структури аграрного сектору в цілому [23, с. 55]. Це ускладнює розробку стратегії конкурентоспроможності. Необхідно також враховувати значну диференціацію сільськогосподарських підприємств України за територіальними, ресурсними та обсягами виробництва, великі коливання рівня ефективності та конкурентоспроможності, наявність різноманітності завдань, пріоритетів, ресурсів і перспектив їх збереження та вдосконалення. Для цього необхідно розробити відповідний рейтинг типів сільськогосподарських підприємств та рівнів їх конкурентоспроможності, особливо для малих і середніх підприємств.

Серед головних викликів, що стоять перед аграрними підприємствами України сьогодні, можна виділити:

- нестабільність законодавчого поля;

 - вплив війни та економічної нестабільності;

 - логістичні труднощі та обмежений доступ до ринків збуту;

 - дефіцит кваліфікованих кадрів;

 - недостатній рівень державної підтримки;

 - низький рівень цифровізації підприємств.

У відповідь на ці виклики підприємства повинні впроваджувати гнучкі управлінські рішення, посилювати адаптаційний потенціал, розвивати експортну орієнтацію та активно використовувати сучасні цифрові технології.

З огляду на виявлення нових факторів, ризиків та ознак формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, вважається, що управління підтримкою та підвищенням конкурентоспроможності має базуватися на таких нових критеріях та першочергових заходах [24]:

- 1) Належний рівень конкурентоспроможності слід розуміти значно ширше як одну з умов ринкового функціонування сільськогосподарських

підприємств, а не просто як об'єкт господарювання. Тому оцінювати стан конкурентоспроможності слід за показниками та критеріями конкурентоспроможності. Зокрема, велике значення має надаватися оцінці потенціалу конкурентоспроможності та комплексній кількісній оцінці, включаючи безпеку персоналу, ресурсів, виробництва, діяльності та управлінських рішень.

2) Підвищення ефективності та якості управління сільськогосподарськими підприємствами в цілому за рахунок недотримання правил раціональної організації та системного складу.

3) Посилити розуміння та усвідомлення сучасних процесів управління конкурентоспроможністю власниками, керівниками та працівниками сільськогосподарських підприємств. Необхідно відійти від управлінських стереотипів і приймати креативні управлінські рішення.

4) Необхідність розуміння природи неформального впровадження та вдосконалення інтегрованих систем менеджменту, які відповідають світовим стандартам (таким як ISO 9000 (якість), ISO 14000 26 (екологія), ISO 22000 (безпека харчових продуктів), OHSAS 18000 (промислова безпека)) на сільськогосподарських підприємствах.

5) Підвищення загального рівня корпоративної культури та підвищення ділової досконалості співробітників; розширення використання вдосконалення інформаційних технологій та загальної системи управління та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; розширення участі співробітників для підвищення мотивації та підвищення ефективності управління; розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності більшості сільськогосподарських підприємств.

Слід зазначити, що традиційні стратегічні пріоритети управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства мають бути доповнені пріоритетами безпеки.

Це впровадження цифровізації та автоматизації процесів управління та виробництва, підвищення загальної культури, корпоративної репутації та

мотивації власників, менеджерів та співробітників. Одним із стратегічних пріоритетів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в сучасному світі має стати скорочення невиробничих витрат, відновлюваних і невідновлюваних ресурсів, зниження загальної високої собівартості продукції.

Необхідно всіляко скорочувати і припиняти виробництво неякісної продукції. Навпаки, необхідно збільшити робочі місця за рахунок збільшення виробництва та диференціації виробництва та інших видів діяльності. Розроблені пропозиції в морально-психологічному плані мають передбачати зниження «градусу» агресивності у діловому спілкуванні в аграрному секторі, особливо в конкурентному середовищі великих підприємств (агрохолдингів та сільськогосподарських кооперативів). Адже агресивність не є характерною рисою українського народу. Національними особливостями цієї країни є доброзичливість, толерантність, довірливість і відкритість. Тому чесна та спокійна конкуренція серед сільгоспвиробників призведе до стійкого ринкового успіху зі стратегічної точки зору, якщо не в найближчому майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища потребує постійної адаптації стратегічних цілей, організаційної структури та ресурсного забезпечення. Особливо це актуально для підприємств аграрного сектора, які функціонують в умовах воєнних ризиків, нестабільності ринків, кліматичних змін та загострення конкуренції. У таких умовах система управління конкурентоспроможністю має відповідати критеріям гнучкості, комплексності, інноваційності та соціальної орієнтованості.

У цьому розділі здійснюється детальна оцінка поточного стану системи управління конкурентоспроможністю підприємства із застосуванням економічних, організаційних, кадрових та стратегічних індикаторів. Аналіз охоплює ключові виробничо-фінансові показники, інвестиційну активність, ефективність використання ресурсів, управлінську структуру та залучення персоналу до змін.

Метою цього аналізу є виявлення сильних і слабких сторін управлінської системи підприємства, визначення факторів, що обмежують його розвиток, та підготовка обґрунтованих рекомендацій для вдосконалення.

Детальніше дослідимо діяльність аграрного підприємства, що функціонує на території Полтавської області.

Майновий комплекс підприємства включає основні засоби, оборотні активи та інші ресурси, які обліковуються на самотійному балансі та належать підприємству на праві власності. Суб'єкт господарювання здійснює свою фінансово-господарську діяльність самотійно, планує виробничі

процеси, управляє прибутком і повністю розпоряджається результатами своєї праці. Його діяльність носить активний, незалежний і системний характер, спрямований на отримання прибутку та реалізацію економічних і соціальних цілей.

Функціонування підприємства визначається положеннями установчого документа – статуту. Організація зареєстрована як юридична особа у Державному реєстрі, має власний поточний рахунок у банківській установі, а також користується печаткою й офіційним штампом.

Підприємство функціонує як самостійна юридична особа, яка володіє повним комплексом прав і обов'язків, передбачених законодавством, і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до визначених цілей та завдань. Воно має можливість укладати угоди, вступати у договірні зобов'язання та несе повну відповідальність за результати своєї діяльності.

Його організаційна структура відображає логічно впорядковану систему управлінських підрозділів і зв'язків між ними, що формує єдину, цілісну систему управління. Загальне керівництво здійснює директор, який приймає основні управлінські рішення та відповідає за їх реалізацію (додаток В).

Для забезпечення прибутковості та зміцнення позицій на ринку підприємству необхідно мати стратегічно вивіреним план дій. Це передбачає розробку конкретних, цілеспрямованих і чітко структурованих заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності.

Земельні ресурси є основою аграрного сектору України, забезпечуючи виробництво продовольства та сировини. Вони складаються з орних земель, пасовищ, луків та інших сільськогосподарських угідь. Земля завжди відігравала ключову роль як важливий природний ресурс, що є основою для сільськогосподарського виробництва та розміщення господарських об'єктів у всіх секторах економіки країни. Структура угідь визначається відсотковими показниками, які відображають зміни в їх складі та динаміку цих змін.

Проаналізуємо зміну земельних ресурсів агропродовольчого підприємства протягом досліджуваного періоду (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	5690,0	5700,0	5599,0	98,4
Всього сільськогосподарських угідь, га	5668,0	5670,0	5620,0	99,2
з них: рілля	5609,0	5620,0	5574,0	99,4
питома вага, %	99,0,0	99,1	99,2	-
пасовища	59,0	50,0	40,0	67,8
питома вага, %	1,0	0,9	0,7	-
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	98,6	98,6	99,2	-

Аналіз даних табл. 2.1 показують, що площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, зменшилась у 2024 р. у порівнянні з 2022 р. на 91,0 га, що обумовлено зниженням площі ріллі до 5574,0 га і пов'язано із зменшенням орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зменшилася на 19,0 га або 32,2 % відповідно. Рівень інтенсивності використання ріллі у середньому за три роки складає 98,8 %. За досліджувані 2022-2024 рр. посівна площа товарних сільськогосподарських культур зменшилася на 35,0 га і становить 5574,0 га або 99,2 % площі ріллі.

Враховуючи тенденції попередніх років, аграрний сектор України й надалі стикатиметься з проблемою дефіциту трудових ресурсів, спричиненого мобілізацією та міграційними процесами. За сучасних умов трудові ресурси відіграють важливу роль у діяльності окремих підприємств і національної економіки в цілому. Це найважливіший елемент трудового потенціалу країни. Ці ресурси представлені людьми зі свідомістю, волею, економічними та соціальними потребами і тому повинні враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси соціальних класів людей.

Забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, висока продуктивність праці є важливими для

підвищення функціональної ефективності будь-якої бізнес-структури. Залучення персоналу у підприємстві відповідає його цілям, одночасно, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., (+, -)
	2022	2023	2024	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	195	184	182	-13
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	37	35	34	-3
до загальної кількості працівників, %	19,0	19,0	18,7	-0,3
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	158	149	148	-10
до загальної кількості працівників, %	81,0	81,0	81,3	0,3
у т. ч.: в рослинництві	158	149	148	-10,0
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,5	100,0	100,0	0,5

Розрахунки даних табл. 2.2 демонструють, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 13 осіб (6,7 %). Водночас, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 10 осіб (6,3 %) і у 2024 р. становить 148 осіб. Відтак, за 2022-2024 рр. чисельність управлінських кадрів знизилася на 3 особи, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зменшилася з 19,0 % у 2022 р. до 18,7 % у 2024 р. У середньому питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості складає 99,8 % відповідно.

Виробничий напрямок досліджуваного підприємства визначається тим, яка продукція або послуги воно виготовляє або надає. Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного аграрного підприємства (додаток Д).

Аналіз даних додатку Д показує, що домінуюче місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 81,4 %. Серед рослинництва основними культурами

є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озима пшениця.

За 2022–2024 рр. у структурі товарної продукції у середньому перше місце займає виробництво кукурудзи на зерно (35,2 %), друге – насіння соняшнику (23,0 %), третє – озимої пшениці (12,3 %). Отож, господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві (24,1 %). Коефіцієнт спеціалізації становить 0,243, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

Для уникнення кризових явищ у виробничо-комерційній діяльності всі підприємства повинні розвивати власну діяльність, спрямовану на мінімізацію ризиків невдач в умовах економічної нестабільності та конкуренції для забезпечення сталого економічного зростання. Для аналізу виробничо-комерційної діяльності досліджуваного підприємства розглянемо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	171697,0	277734,0	398313,0	у 2,4 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	110962,0	189348,0	288644,0	у 2,6 рази
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	+52629,0	+64134,0	+1534,0	2,9
Рівень рентабельності виробництва підприємства, %	47,4	43,3	0,5	х
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,899	0,924	0,066	х
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,299	10,965	11,438	х

Аналіз даних, наведених у табл. 2.3 можна зазначити, що за досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 131,9 % або 226616,0 тис. грн. Водночас, зниження чистого прибутку складає 97,1 % або 51095,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції (на 160,1 % або 177682,0 тис. грн), адміністративних

витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 46,9 в.п. і дорівнює 0,5 % у 2024 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт фінансової автономії (0,066) та загальний коефіцієнт ліквідності (11,438) у 2024 р., що перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до коливання у 2022-2024 рр. має суперечливий характер. Досліджуване аграрне господарство вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило перспектив щодо отримання у належній норми прибутку, що може стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

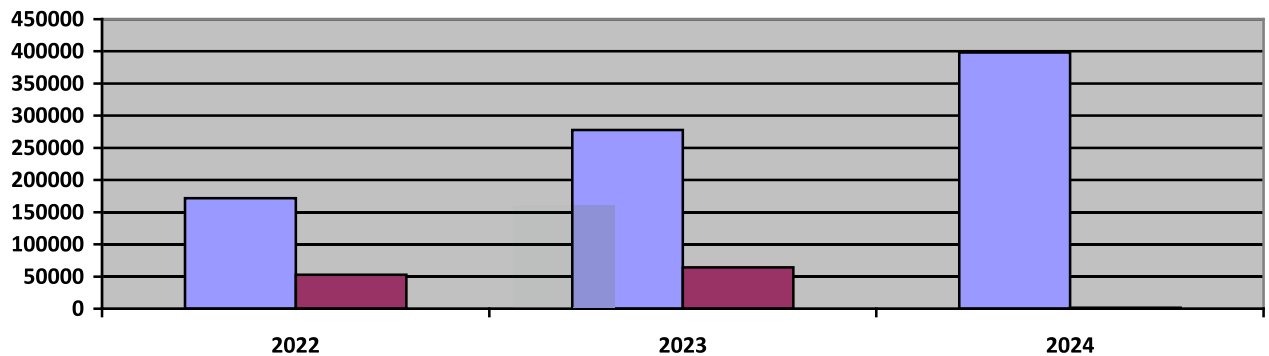


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку підприємства, тис. грн, 2022-2024 рр.

Таким чином, процес управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на всебічному аналізі поточного стану, усвідомленні зовнішніх і внутрішніх вимог, визначенні потенційних напрямів зростання, формулюванні стратегічних цілей і виборі відповідних

управлінських інструментів. Важливою складовою цього процесу є постійний контроль, моніторинг та координація реалізації обраної стратегії.

Водночас динамічні сучасні умови висувають нові вимоги до керівників підприємства, спонукаючи їх до впровадження оновлених підходів у діагностиці управлінських процесів. Це необхідно для розробки дієвих рішень, які дозволяють своєчасно реагувати на виклики або використати потенційні можливості, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Такі рішення мають забезпечити стабільний розвиток підприємства та формування як коротко-, так і довгострокових конкурентних переваг.

2.2. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю підприємства

На сучасному етапі діяльності підприємство спрямовує інвестиції в розвиток найбільш перспективних напрямів виробництва та реалізації продукції. Припинення фінансування цих процесів може позбавити господарство можливості забезпечити приріст прибутку в майбутньому, що, у свою чергу, може свідчити про потенційне послаблення його ринкових позицій і зниження конкурентоспроможності як підприємства загалом, так і його продукції.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає, насамперед, раціональне управління наявними ресурсами, у першу чергу – фінансовими, які спрямовуються на підвищення ефективності господарської діяльності. Це дозволяє не лише вдосконалювати поточні процеси, але й формувати стратегічне бачення перспективного зростання підприємства.

Діагностика діяльності підприємства – це процес виявлення, аналізу та оцінки його поточного стану, а також визначення динаміки змін за ключовими показниками ефективності з метою формування обґрунтованих

управлінських рішень. Така оцінка дозволяє виявити проблемні аспекти функціонування, визначити слабкі ланки й запропонувати практичні рекомендації для досягнення якісно нового рівня розвитку та покращення системи управління.

Очевидно, що підприємства, які впровадили цілісну систему управління розвитком, демонструють вищі показники результативності. До того ж, у сучасних умовах діяльність аграрних підприємств має бути орієнтована на досягнення довгострокових стратегічних цілей. При цьому вирішальне значення відіграє управлінський персонал, здатний мислити стратегічно, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати стабільність і зростання підприємства.

Виробничо-збутова діяльність безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, оскільки реалізація продукції є головним джерелом надходжень для досліджуваного суб'єкта господарювання.

Для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідно постійно вдосконалювати технологічні процеси, спираючись на впровадження сучасних технологій, оновлення матеріально-технічної бази, ефективне використання внутрішнього потенціалу, а також усунення чинників, що обмежують продуктивність і прибутковість. Такий комплексний підхід дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити загальну результативність функціонування господарства.

Одним із ключових і ефективних інструментів стратегічного планування є SWOT-аналіз, який базується на порівнянні внутрішніх переваг і недоліків підприємства з зовнішніми загрозами та можливостями його розвитку. Цей метод дає змогу комплексно оцінити ситуацію, в якій перебуває підприємство, та визначити орієнтири для прийняття стратегічних рішень.

Першим етапом проведення SWOT-аналізу є визначення сильних і слабких сторін підприємства, які ранжуються за ступенем їх впливу на діяльність (додаток Д). Далі здійснюється ідентифікація зовнішніх факторів –

перспектив зростання і потенційних загроз на ринку – з використанням спеціальної матриці можливостей і ризиків.

При цьому слід враховувати, що перелік сильних і слабких характеристик є унікальним для кожного підприємства, однак його формування має ґрунтуватися на принципах стислості, об'єктивності та стратегічної значущості для розвитку господарського суб'єкта.

Основною метою зовнішнього аналізу є виявлення, оцінка та остаточний добір стратегічних варіантів, що слугують основою для прийняття ефективних альтернативних рішень. Ці рішення мають бути спрямовані на максимальне використання зовнішніх можливостей і мінімізацію впливу загроз, що виникають внаслідок змін у зовнішньому середовищі (додаток Е).

Після формування переліку факторів, усі вони поділяються на дві ключові категорії: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Для кожного фактора була проведена оцінка за 10-бальною шкалою. Найважливіші зовнішні виклики та найперспективніші можливості, які мають найбільший вплив на агропідприємство, було розміщено у верхньому правому квадранті матриці (виділеному пунктиром). Саме ці ключові фактори використовуються для подальшого формування стратегічних комбінацій у SWOT-аналізі.

У результаті кожен з проаналізованих факторів отримав дві числові оцінки, які дозволяють візуалізувати його позицію у координатах матриці зовнішніх можливостей і загроз, релевантних для діяльності підприємства.

Структура матриці побудована наступним чином: сприятливі можливості розміщуються у верхньому лівому секторі, а зовнішні загрози – у нижньому лівому секторі. По горизонталі представлено внутрішні характеристики підприємства, зокрема його сильні та слабкі сторони (додаток Ж).

До найбільш виражених слабких місць діяльності підприємства належать: відсутність чітко сформульованих цілей і стратегічного плану

розвитку, недосконалість у сфері збуту, неефективна система стимулювання споживачів, порушення технологічного процесу та високий рівень зносу основних виробничих фондів (додаток 3). Ці проблеми значно стримують розвиток підприємства та вимагають першочергового управлінського втручання.

До основних стратегічних переваг і перспектив розвитку господарства можна віднести такі чинники:

- географічна наближеність до ринків збуту, що відкриває широкі можливості для розширення бізнес-діяльності;
- сприятливе економічне середовище, яке сприяє активізації підприємницької ініціативи та забезпечує адаптацію до змін умов господарювання;
- зростання обсягів виробництва та реалізації продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Натомість, до основних загроз і стримуючих чинників розвитку можна зарахувати:

- 1) обмежені можливості щодо впровадження інноваційних підходів до організації виробничих процесів;
- 2) низький рівень стабільності розвитку та конкурентоспроможності підприємства, що є наслідком впливу комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів;
- 3) відсутність належного захисту вітчизняних виробників у контексті посилення конкуренції з боку зарубіжних компаній в умовах глобалізації;
- 4) висока енергоємність виробничих процесів, що стає критичним за умов нестабільних цін на енергоносії;
- 5) непередбачувані коливання вартості паливно-мастильних матеріалів, що ускладнюють планування витрат і стабільність виробництва.

На сучасному етапі функціонування агропідприємства до ключових стратегічних завдань належать ефективне та раціональне використання наявного ресурсного потенціалу; запровадження енергоощадних заходів і

раціональне використання паливно-енергетичних ресурсів; підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом активізації інноваційної та інвестиційної діяльності; визначення пріоритетних стратегічних проєктів і джерел їх фінансування.

Окрему увагу в системі стратегічного управління заслуговує аналіз і прогнозування ринкової кон'юнктури, що дає змогу оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати управлінські рішення та зміцнювати конкурентні позиції підприємства.

У результаті узагальнення теоретичних положень і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю можна стверджувати, що система управління розвитком господарюючого суб'єкта включає економічний, соціальний та екологічний виміри (додаток И), а інструменти управління доцільно застосовувати в межах кожної з цих складових.

Отже, аналіз діяльності аграрного підприємства засвідчив наявність достатнього набору управлінських важелів та ресурсів, які дають змогу формувати стійку траєкторію його подальшого розвитку.

Аналіз функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства показав, що на поточному етапі діяльність у цьому напрямі є недостатньо активною та реалізується в обмеженому обсязі.

У табл. 2.6 представлено узагальнену оцінку ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням рівня досягнення основних цілей у сфері фінансово-економічної стабільності, науково-технічного оновлення, ресурсної ефективності та організаційного вдосконалення.

Отримані результати дослідження дозволяють сформулювати перелік цілей і завдань, окреслити пріоритетні напрями конкурентоспроможністю підприємства, а також визначити механізми реалізації стратегічного поступу, які детально розглядаються в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

На основі аналізу аналітичних матеріалів та показників діяльності можна визначити такі ключові завдання щодо підвищення конкурентоспроможності для аграрного підприємства на перспективу:

удосконалення частини виробничих процесів, модернізація застарілого обладнання та впровадження більш ефективних технологій;

розвиток політики адаптації як постійного процесу сприяння підвищення кваліфікації, поліпшення управлінських, виробничих і комерційних навичок, а також вивчення як позитивного, так і негативного досвіду колег;

Таблиця 2.6

**Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства,
2022-2024 рр.**

Складові	Джерело інформації	Характеристика
Місія підприємства	Статут підприємства	Забезпечення якісною аграрною продукцією споживачів
Мета підприємства		Виробництво та продаж якісної продукції з метою отримання прибутку у довгостроковій перспективі
Методи і інструменти	Річна звітність	<p>Впровадження прогресивних технологій відбувається згідно плану.</p> <p>Забезпеченість необоротними активами має специфічну структуру активів, що є виправданим з точки зору специфіки господарської діяльності.</p> <p>Використання основних виробничих засобів: недостатнє, показники фондовіддачі мають тенденцію до скорочення, а показники фондомісткості до зростання.</p> <p>Ділова активність: коливається протягом досліджуваного періоду.</p> <p>Фінансова результативність: існують незначні ризики. Чистий прибуток коливається (+52629,0 тис. грн – у 2022 р., +64134,0 тис. грн – у 2023 р., +1534,0 тис. грн – у 2024 р.).</p> <p>Рівень рентабельності виробництва: за показниками ефективності господарської діяльності коливається (47,4 % – у 2022 р., 43,3 % – у 2023 р., 0,5 % – у 2024 р.)</p>
Принципи механізму сталого розвитку	Звіт у сфері сталого розвитку	Відсутні

Чинники дії на розвиток	Річний звіт	Зміни відношення курсу гривні до інших валют у зв'язку з тим, що підприємство певну частину устаткування, інструментів і частково матеріалів та палива закупає за валюту
Оцінка рівня стійкості підприємства	Звіт у сфері сталого розвитку	Діяльність здійснюється в недостатньому обсязі
Оперативне управління – внесення корективів координація	Річний звіт	Здійснюється з урахуванням можливих ризиків господарювання

щорічне нарощення обсягів виробництва шляхом підвищення продуктивності праці;

орієнтація господарської діяльності на потреби споживачів, посилення клієнтоцентричності.

Отже, управління конкурентоспроможністю аграрним підприємства передбачає реалізацію управлінських функцій, кожна з яких охоплює низку об'єктів, завдань і відповідних інструментів для досягнення стратегічних цілей господарської діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю цін на сільськогосподарську продукцію, впливом кліматичних змін та обмеженим доступом до фінансування, особливої актуальності набуває питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для агроформування, яке спеціалізується на рослинництві, ключовими завданнями є підвищення ефективності виробництва, оптимізація витрат, запровадження інноваційних технологій та формування гнучкої системи управління. У цьому розділі пропонуються конкретні напрями удосконалення діяльності підприємства, які базуються на проведеному аналізі, та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та адаптивності до зовнішніх викликів.

Динамічний розвиток підприємства стає можливим завдяки узгодженню зовнішніх і внутрішніх рівнів управлінської структури, що здійснюється шляхом формулювання цілей діяльності та визначення необхідних ресурсів і компетенцій для їх досягнення. На стратегічному рівні управління цілі узгоджуються з місією підприємства та зовнішніми умовами функціонування, тоді як на рівні корпоративного управління ресурси та компетенції адаптуються відповідно до поставлених цілей.

У процесі взаємодії між стратегічним і корпоративним управлінням відбувається постійне узгодження, коригування та оптимізація ключових елементів: цілей, очікуваних результатів, стратегій, ресурсного забезпечення та компетентнісного потенціалу.

Сучасні умови господарювання висувають нові вимоги до управління конкурентоспроможністю підприємства. Набуває все більшого значення оновлена концепція управління, що відрізняється від традиційної тим, що

визнає і враховує невизначеність як у внутрішньому середовищі підприємства, так і в зовнішньому. Замість акценту на досягненні стабільності сьогодні в пріоритеті – гнучкість. Це передбачає застосування як якісних, так і кількісних показників для забезпечення довготривалої ефективності функціонування підприємства.

Сучасні умови зовнішнього середовища вимагають від підприємства вдосконалення системи управління, що дозволяє суттєво знизити рівень ринкової непередбачуваності, ефективніше протидіяти конкуренції та своєчасно адаптувати внутрішні процеси організації. У ході дослідження було виявлено потребу у впровадженні ряду практичних заходів, спрямованих на підвищення стійкості підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

На основі результатів SWOT-аналізу, проведеного в розділі 2 кваліфікаційної роботи, встановлено необхідність розробки напрямів підвищення ефективності управління підприємством. У зв'язку з цим нами запропоновано впровадження стратегії стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративної (загальної) стратегії підприємства.

Дана стратегія передбачає збереження поточних сильних позицій на ринках збуту, захист інтересів підприємства від основних конкурентів в умовах жорсткої та інколи недобросовісної конкуренції, а також зосередження на зниженні витрат і ціновій політиці для покращення фінансових результатів та посилення конкурентоспроможності в умовах нестабільного і складного зовнішнього середовища.

Вибір зазначеної стратегії зумовлений передусім складними умовами зовнішнього середовища, у яких діє господарюючий суб'єкт. Йдеться про економічну та політичну нестабільність у країні, посилену конкуренцію – у тому числі недобросовісну – в межах галузі, а також знижену платоспроможність населення як потенційних споживачів. За таких обставин основним завданням підприємства стає утримання вже зайнятих позицій на

ринку, збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності та стабільних фінансових результатів.

У контексті конкурентної стратегії доцільним для підприємства є впровадження стратегії диференціації, яка полягає у просуванні на ринку товарів і послуг із унікальними якісними характеристиками, що вигідно вирізняють їх серед аналогів конкурентів та формують стійкий попит.

Щодо кадрової стратегії, підприємству рекомендується зосередитись на реалізації цілісної кадрової політики, яка передбачає формування колективу з висококваліфікованих фахівців, організацію системи перепідготовки персоналу, гарантування соціального захисту, активне впровадження менторства, клієнтоорієнтованого підходу, а також надання працівникам більшої самостійності у прийнятті раціональних управлінських рішень.

Що стосується товарної стратегії, підприємству доцільно орієнтуватися на стратегію диференціації товарного асортименту, яка передбачає широке розмаїття продукції та послуг, що сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку та формуванню сталого споживчого попиту.

Щодо інноваційної стратегії, підприємству доцільно обрати традиційний підхід, що передбачає поступове вдосконалення технічного забезпечення, технологічних процесів, а також продукції та послуг на основі вже наявної технологічної бази.

Таким чином, для покращення ефективності своєї діяльності підприємству слід розглянути ряд стратегічних альтернатив, зокрема: інтеграційні стратегії, які спрямовані на посилення контролю над постачанням сировини; стратегію диференціації; стратегію корпоративної цілісності; удосконалення системи маркетингових комунікацій; формування та підтримку клієнтської лояльності; розвиток клієнтоорієнтованого підходу тощо.

На підставі проведеного аналізу доцільним є також подальше вдосконалення функціональної маркетингової стратегії підприємства, яка має охоплювати всі етапи взаємодії з покупцем: до-, під час- і післяпродажне

обслуговування. Конкретні пропозиції щодо покращення діяльності підприємства деталізовано за функціональними напрямками в додатку К.

Запропоновані цілі вдосконалення управління, зокрема підвищення якості обслуговування споживачів, безумовно сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства загалом.

У свою чергу, сукупність запропонованих стратегій становить єдиний цілісний механізм стратегічного планування, що забезпечує реалізацію основних управлінських функцій підприємства.

Для забезпечення результативного управління фінансовими ресурсами господарюючого суб'єкта, на нашу думку, необхідно дотримуватись таких ключових принципів фінансового менеджменту:

інтеграція з загальною системою управління підприємством – фінансовий менеджмент має враховувати специфіку інших функціональних напрямів управління (виробничого, інноваційного, кадрового тощо) та ефективно з ними взаємодіяти. Така інтеграція сприятиме зміцненню стабільності та ефективності діяльності підприємства;

комплексний підхід до прийняття управлінських рішень – кожне рішення у сфері фінансового менеджменту повинне бути орієнтоване на досягнення його основних завдань і на покращення фінансових результатів підприємства;

системність і плановість – розробка управлінських рішень у фінансовій сфері має базуватись на плануванні та відповідати як тактичним, так і стратегічним орієнтирам фінансового розвитку підприємства, забезпечуючи раціональне використання фінансових ресурсів;

гнучкість і адаптивність фінансового управління – фінансовий менеджмент має оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства та відповідно адаптувати прийняті рішення;

альтернативність управлінських рішень – фінансове управління повинне включати аналіз можливих сценаріїв розвитку підприємства та

розробку кількох варіантів рішень, що дозволяє вибрати найоптимальніший з них залежно від ситуації;

спрямованість на стратегічні цілі – фінансовий менеджмент має бути орієнтованим на реалізацію довгострокової стратегії підприємства, забезпечуючи досягнення його стратегічних цілей і сталого розвитку;

місія виступає відправною точкою в процесі динамічного розвитку підприємства, оскільки саме вона визначає основний напрям його руху у зовнішньому середовищі як організаційно-економічної та бізнес-структури;

місія господарюючого суб'єкта окреслює, завдяки чому підприємство прагне забезпечити свій стабільний, динамічний і безперервний розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, основною вимогою до формулювання місії підприємства є її здатність забезпечити умови для сталого функціонування. Водночас місія не має на меті встановлювати конкретні кількісні показники, проте повинна чітко відповідати на запитання: завдяки чому підприємство зможе підтримувати безперервність свого розвитку та ефективно долати критичні моменти в діяльності.

Стратегія підприємства зосереджена на подальшому розширенні ринкової присутності шляхом підвищення ефективності збуту продукції, збільшення кількості споживачів та нарощування обсягів продажів аграрної продукції.

Нами запропоновані пропозиції щодо формування гнучкої системи управління для досліджуваного агропідприємства, яка дозволить ефективно реагувати на виклики ринку, погодні ризики та внутрішні виробничі проблеми.

Серед пріоритетних завдань є впровадження процесного підходу до управління, його сутність передбачає перехід від жорсткої ієрархії до моделі, де акцент робиться на логіці бізнес-процесів: вирощування – облік – зберігання – продаж – аналіз.

Основними кроками впровадження процесного підходу до управління є

наступні:

- опис ключових бізнес-процесів (наприклад: «планування посівів», «застосування ЗЗР», «збір урожаю», «облік затрат» тощо);
- визначення відповідальних осіб та показники ефективності (KPI);
- запровадження регламенту контролю (щотижневі виробничі наради + щомісячний аудит виконання плану).

За таких умов очікуваним ефектом стане мінімізація дублювання, зростання відповідальності, прозорість тощо.

Серед важливих завдань управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства за сучасних умов є питання децентралізації управлінських функцій, тобто делегування частини рішень майстрам, агрономам, бригадирам, економістам. Серед оптимальних аспектів децентралізації можуть бути такі: агроном приймає рішення про корекцію підживлення у межах погодженого бюджету; майстер технічної служби має повноваження оперативно закупити запчастини до певної суми (до 30,00 тис. грн) без погодження з директором. Водночас, підприємство може зіштовхнутися із ризиками недостатнього навчання таких працівників та контролю. Проте, керівництво зможе розраховувати на оперативність, зменшення опору змінам, швидкість у прийнятті рішень тощо.

Серед важливих заходів управління конкурентоспроможністю агропідприємства є потреба у впровадженні ERP-облікової цифрової системи (наприклад, AgroOnline, Soft.Farm).

Суть даної пропозиції полягає в тому, що всі дані про поля, техніку, паливно-мастильні матеріали, врожайність, витрати будуть акумулюватися в єдиній базі, що дає можливість формувати аналітику в реальному часі; бачити рентабельність по кожному полю; автоматизувати заявки, звіти, закупівлі тощо (табл. 3.1).

Таким чином, впровадження ERP-системи в аграрному підприємстві є важливим кроком для підвищення ефективності управління аграрним виробництвом.

Таблиця 3.1

Прогнозовані витрати на впровадження ERP-облікової цифрової системи підприємства, 2026-2030 рр.

Опис	Можливості	Вартість (тис. грн /рік)	Окупність	Очікувані переваги	Ризики та заходи з їх мінімізації
Об'єднання даних про поля, техніку, ПММ, врожайність, витрати в єдиній базі	формування аналітики в реальному часі	80,00 – 250,00	за 1 сезон за рахунок скорочення витрат і дублювання	підвищення оперативності управління	висока вартість впровадження
	аналіз рентабельності по кожному полю			зниження витрат	необхідність навчання персоналу
	автоматизація заявок, звітів, закупівель			покращення планування	
Заходи: поступове впровадження, тренінги для працівників					

Об'єднання усієї ключової інформації в єдиній цифровій платформі дозволяє оперативно приймати обґрунтовані рішення, контролювати витрати і продуктивність по кожному полю, а також автоматизувати рутинні процеси. Незважаючи на початкові інвестиції в діапазоні 80,00–250,00 тис. грн на рік, окупність проекту відбувається вже за один сезон завдяки значному скороченню витрат та уникненню дублювання робіт. Таким чином, впровадження ERP-системи сприяє сталому розвитку підприємства і підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Важливим кроком здійснення господарської діяльності підприємства, управління його конкурентоспроможністю, є застосування гнучкого планування (адаптивне до погодних і ринкових умов), що передбачає наявність 2–3 сценаріїв розвитку на сезон (оптимістичний, базовий, антикризовий). Наприклад, посів кукурудзи за базовим сценарієм – 400 га; за погіршення ринку – зменшити до 300 га, частково замінити соєю; розробити індикатори, при яких включається інший сценарій (ціна на ЗЗР, кількість опадів, темп росту культур).

Результатом чого стане зменшення фінансових витрат для підприємства при кризових обставинах (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Прогнозовані сценарії розвитку посівної кампанії для
підприємства, 2026-2027 рр.**

Посів кукурудзи, га	Посів сої, га	Ключові індикатори переходу	Агротехнічні заходи	Дії при переході
Оптимістичний				
450,0	150,0	Ціна на кукурудзу 10,00 тис. грн/т Оптимальна кількість опадів (> 400 мм)	внесення повного комплексу добрив (NPK) згідно з агрохімічним аналізом; планове внесення ЗЗР (гербициди, фунгіциди); своєчасний контроль бур'янів і шкідників; використання сучасної сівалки з GPS-навігацією	Збільшити інвестиції в ЗЗР і добрива, максимальна агротехніка
Базовий				
400,0	100,0	Ціна на кукурудзу 7,00–10,00 тис. грн/т Середня кількість опадів (300–400 мм)	внесення базового комплексу добрив; обробка гербицидами згідно з погодними умовами; моніторинг стану рослин і локальне внесення ЗЗР; використання оптимального режиму поливу (за наявності)	Виконання плану посівів і агро-технічних заходів
Антикризовий				
300,0,	150,0	Ціна на кукурудзу до 7,00 тис. грн/т Нестача опадів (< 300 мм) Поганий темп росту культур	обмежене внесення добрив (переважно органічних); використання засобів біозахисту рослин; мінімізація обробок хімічними ЗЗР для зниження витрат; використання посухостійких сортів	Скорочення площ кукурудзи, збільшення сої, економія на ЗЗР і добривах

Таким чином, за даними табл. 3.2 визначено ключові індикатори переходу, деталізовані агротехнічні заходи та дії при застосуванні того чи іншого сценарію розвитку посівної кампанії в господарстві.

У додатку X деталізуємо план агротехнічних заходів і економічна ефективність за сценаріями.

Відтак, за допомогою даних табл. 3.3 розглянемо розрахунок чистого прибутку для кожного сценарію з урахуванням орієнтовних витрат та доходів, а також короткі рекомендації щодо оптимізації витрат.

Таблиця 3.3

**Прогноз чистого прибутку за сценаріями розвитку посівної
кампанії для підприємства, 2026-2027 рр.**

Сценарій	Загальні витрати, тис. грн	Загальний дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Рекомендації з оптимізації витрат
Оптимістичний	9000,00	61972,50	52972,50	Використання точного внесення добрив і ЗЗР; автоматизація процесів для зниження трудових витрат; перегляд постачальників на кращі ціни
Базовий	4000,00	35175,00	31175,00	Оптимізація витрат на паливо і технічне обслуговування; раціональне планування закупівель ЗЗР;-впровадження контролю за витратами
Антикризовий	2250,00	22215,00	19965,00	Акцент на біологічні методи захисту; використання посухостійких сортів для зниження ризиків; скорочення непотрібних витрат на ЗЗР

Таким чином, при оптимістичному сценарію розвитку посівної кампанії підприємство має змогу отримати 52972,50 тис. грн, за базового – 31175,00 тис. грн, за антикризового – 19965,00 тис. грн відповідно. До кожного із можливих варіантів нами запропоновані чіткі рекомендації з оптимізації витрат на вирощування сільськогосподарських культур.

При формуванні різних сценаріїв нами враховувалися витрати, які включають добрива, засоби захисту рослин, паливо, оплату праці, зрошення тощо. Урожайність орієнтовна, базується на середніх показниках для Полтавської області з урахуванням агротехнологій. Доходи розраховані за актуальними цінами на кукурудзу (10,75 тис. грн/т) та сою (20,30 тис. грн/т). Прибуток розраховувався як сума доходів від обох культур за вказаною площею.

Запропоновані кроки для впровадження заходів щодо оптимізації витрат й підвищення прибутковості підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендований план впровадження заходів для оптимізації витрат і підвищення прибутковості підприємства, 2026-2027 рр.

Заходи	Термін виконання	Відповідальні	Ресурси, інструменти	Очікуваний результат
ЕТАП 1. Аналіз і планування				
Оцінка поточних агротехнічних процесів; визначення пріоритетних напрямків оптимізації	1 місяць	Керівництво, агрономи	Звіт, аналітичні інструменти	Визначення слабких місць і план заходів
ЕТАП 2. Впровадження ERP-системи				
Вибір і закупівля ERP (AgroOnline, Soft.Farm); навчання персоналу; інтеграція з технікою і обліком	2-3 місяці	ІТ-відділ (зовнішній), керівник проєкту	Ліцензія ERP, комп'ютери, тренінги	Автоматизація обліку, зниження помилок і дублювань
ЕТАП 3. Впровадження точного землеробства				
Встановлення GPS-навігації на сівалки і трактори; використання дронів для моніторингу посівів	3-4 місяці	Виробничий відділ, агрономи	GPS-системи, дрони	Зниження витрат на ЗЗР і добрива, кращий контроль
ЕТАП 4. Оптимізація паливно-мастильних матеріалів				
Впровадження обліку палива; планування техобслуговування техніки	1-2 місяці	Відділ збуту, механіки	Програми обліку, графіки ТО	Зниження витрат на паливо і ремонт
ЕТАП 5. Навчання персоналу				
Семінари і тренінги з нових технологій і методів захисту рослин	Постійно (початок – 1 місяць)	Відділ кадрів, зовнішні тренери	Тренінгові матеріали, платформи	Підвищення кваліфікації, зменшення помилок
ЕТАП 6. Впровадження біозахисту і посухостійких сортів				
Закупівля біопрепаратів; впровадження нових сортів	Перед посівною кампанією	Агрономи, закупівлі	Біопрепарати, сертифіковані насіння	Зниження ризиків втрат, підвищення стабільності
ЕТАП 7. Контроль і аналіз результатів				
Моніторинг врожайності; аналіз економічних показників; коригування планів	Щоквартально	Керівництво, агрономи, фінанси	ERP-система, звіти	Оперативне реагування і покращення результатів

Таким чином, очікуваними перевагами від застосування гнучкої системи управління підприємством нами узагальнені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогнозовані результати від впровадження гнучкої системи
управління підприємством, 2026-2030 рр.**

Показники	Поточний рівень	Прогнозоване значення
Час прийняття рішень (типове, днів)	3–5	1–2
Помилки через несвоєчасне реагування	Часті	Знижено на 50 %
Прозорість обліку затрат	Часткова	Повна
Гнучкість у плануванні	Низька	Висока
Участь керівників середньої ланки в управлінні	Мінімальна	Активна

Тож, гнучка система управління досліджуваного аграрного підприємства, це поєднання сучасних цифрових рішень, децентралізації відповідальності, адаптивного планування та розвиток лідерських компетенцій команди. Це дозволить підприємству не лише виживати, а й розвиватися в умовах нестабільності ринку, кліматичних змін і технічного прогресу.

Проведене дослідження свідчить, що управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства орієнтується на зростання ефективності виробничо-господарської діяльності. Від ступеня розвитку таких підприємств залежать не лише результати виробництва матеріальних благ, а й рівень задоволення суспільних потреб та загальний життєвий рівень населення.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах ускладнюється не лише війною, а й специфікою економічного становища країни: податкова база, ринок землі, умови реалізації продукції, державна підтримка, зміна структури аграрного сектору в цілому.

2. Розраховано, що домінуюче місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 81,4 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озима пшениця. За 2022–2024 рр. у структурі товарної продукції у середньому перше місце займає виробництво кукурудзи на зерно (35,2 %), друге – насіння соняшнику (23,0 %), третє – озимої пшениці (12,3 %). Отож, господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві (24,1 %).

3. Зростання чистого доходу від реалізації складає 131,9 % або 226616,0 тис. грн. Водночас, зниження чистого прибутку складає 97,1 % або 51095,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції (на 160,1 % або 177682,0 тис. грн), адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 46,9 в.п. і дорівнює 0,5 % у 2024 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

4. Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що найбільш доцільним напрямом розвитку підприємства є реалізація стратегії стабілізації. Основними завданнями в цьому контексті виступають: ефективне використання ресурсного потенціалу, зміцнення конкурентоспроможності продукції шляхом активізації інвестиційної діяльності, а також впровадження заходів з енергозбереження та раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів.

5. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства показав, що відповідна діяльність здійснюється недостатньо ефективно та не в повному обсязі. Водночас отримані результати дозволяють визначити перелік стратегічних цілей і завдань, окреслити основні напрями розвитку підприємства та сформувати дієвий механізм його реалізації.

6. Доведена потреба у впровадженні ERP-облікової цифрової системи (наприклад, AgroOnline, Soft.Farm). Суть даної пропозиції полягає в тому, що всі дані про поля, техніку, паливно-мастильні матеріали, врожайність, витрати будуть акумулюватися в єдиній базі, що дає можливість формувати аналітику в реальному часі; бачити рентабельність по кожному полю; автоматизувати заявки, звіти, закупівлі тощо. Незважаючи на початкові інвестиції в діапазоні 80,00–250,00 тис. грн на рік, окупність проєкту відбувається вже за один сезон завдяки значному скороченню втрат та уникненню дублювання робіт.

7. Обґрунтовано, що для здійснення господарської діяльності підприємства, управління його конкурентоспроможністю, доречним є застосування гнучкого планування (адаптивне до погодних і ринкових умов), що передбачає наявність 2–3 сценаріїв розвитку на сезон (оптимістичний, базовий, антикризовий). Таким чином, визначено ключові індикатори переходу, деталізовані агротехнічні заходи та дії при застосуванні того чи іншого сценарію розвитку посівної кампанії в господарстві. Так, зокрема, при оптимістичному сценарію розвитку посівної кампанії підприємство має змогу отримати 52972,50 тис. грн, за базового – 31175,00 тис. грн, за антикризового – 19965,00 тис. грн відповідно. До кожного із можливих варіантів нами запропоновані чіткі рекомендації з оптимізації витрат на вирощування сільськогосподарських культур.

8. Запропоновані етапи та завдання для впровадження заходів, що включають оцінку поточних агротехнічних процесів; визначення пріоритетних напрямків оптимізації; моніторинг врожайності; аналіз

економічних показників; систематичний коригування планів тощо.