

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ»**

Виконала:

Іваніченко Марина Сергіївна
студентка спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»

Керівник:

Терещенко Світлана Іванівна
Професор кафедри економіки та
підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького

Рецензент:

Іваніченко Іван Сергійович
Гол. бухгалтер ФГ «Терновий О.І.»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Економіки та підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького
Освітній ступінь	Магістр
Спеціальність	076 «Підприємництво та торгівля»

Завідувач кафедри	Затверджую:
« ____ » _____	О. Ковбаса
	2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Іваніченко Марина Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Конкурентоспроможність аграрного підприємства та шляхи її підвищення
2. **База практичного дослідження:** ФГ «Терновий О.І.» Роменського району Сумської області
- керівник роботи **Терещенко Світлана Іванівна, д.е.н., професор**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
- затверджена наказом по університету від _____ 2024 р. № _____
3. **Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** _____ 10 грудня 2024 року
4. **Вихідні дані до проекту (роботи):**
праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база, статистичні дані, аналітичні дані підприємства, власні джерела
5. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
досліджено та обґрунтовано теоретичні основи конкурентоспроможності фермерського господарства;
проаналізовано ефективність використання конкурентного потенціалу на прикладі ФГ «Терновий О.І.» Роменського району Сумської області;
проаналізовано економічну діяльність підприємства на прикладі ФГ «Терновий О.І.» Роменського району Сумської області;
проаналізовано конкурентоспроможність підприємства на прикладі ФГ «Терновий О.І.» Роменського району Сумської області;
проаналізовано економічні результати використання ресурсного потенціалу на прикладі ФГ «Терновий О.І.» Роменського району Сумської області;
рекомендовано напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Дата видачі завдання

21 вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень - жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2024 р.	виконано
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	25 листопада 2024 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	10 грудня 2024 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 листопада 2024 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	30 листопада 2024 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	1-2 грудня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	12 грудня 2024 р.	виконано

Студент

Іваніченко М.С.

Керівник роботи

Терещенко С.І.

Перевірку на автентичність проведено.

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Лукаш С.М.

АНОТАЦІЯ

Іваніченко М.С. Конкурентоспроможність аграрного підприємства та шляхи її підвищення – Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих атрибутів ринкового середовища, що втілює здатність компанії адаптуватися до умов ринку, бути лідером на ринку та підтримувати протягом тривалого часу.

Актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємства і формування фінансово-економічного механізму його забезпечення, зумовлена тим, що в умовах турбулентного середовища функціонування, підприємство не може сподіватися на довготривале успішне функціонування, якщо не буде здійснюватиме оцінку конкурентоспроможності.

В сучасних умовах господарювання пріоритетними напрямками діяльності аграрних підприємств є підвищення ефективності використання власних ресурсів, пошук потенційних можливостей збереження та поліпшення економічних показників на довгострокову перспективу. Турбулентність та невизначеність економічної ситуації в країні зумовлюють важливість управління конкурентоспроможністю у розвитку економічної науки. Для аграрних підприємств стратегічне значення має пошук нових методів та моделей підвищення конкурентоспроможності та їх конкурентної стійкості. Розвиток аграрного сектора економіки в умовах посилення конкуренції та глобалізації ринків сприяє зростанню ролі стратегічного управління суб'єктами господарювання в агропромисловому виробництві країни. Це визначає необхідність пошуку сучасною економічною наукою нових методів та інструментів стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

Точкові методи управління аграрними підприємствами не відображають сучасну специфіку існуючих економічних умов, розпорошують фінансові ресурси та не враховують реальні інтереси товаровиробників і споживачів. Недостатнє використання наукових методів управління сільським господарством на всіх рівнях зумовило нездатність визначити пріоритетний напрямок його розвитку, обґрунтовувати раціональну виробничу структуру на довгострокову перспективу, яка максимально адаптована до сучасних економічних умов та забезпечує високу економічну ефективність. На сьогодні зростають не лише вимоги до якості та конкурентоспроможності продукції і посилюється потреба у прогнозуванні виробництва, вдосконаленні системи матеріально-технічного забезпечення, товароруху аграрної продукції, також зростає відповідальність власників і менеджменту аграрного підприємства як за вибір найкращого напряму досягнення своїх цілей.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентний потенціал, конкурентоспроможність підприємства

SUMMARY

Ivanichenko M.S. Competitiveness of an agrarian enterprise and ways to increase it - Manuscript

Qualifying work for the Master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship and trade" Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024.

The competitiveness of the enterprise is one of the important attributes of the market environment, which embodies the ability of the company to adapt to market conditions, to be a leader in the market and to maintain it for a long time.

The relevance of the study of the competitiveness of the enterprise and the formation of a financial and economic mechanism for its support is determined by the fact that in the conditions of a turbulent operating environment, the enterprise cannot hope for long-term successful operation if it does not carry out an assessment of competitiveness.

In modern economic conditions, the priority areas of activity of agricultural enterprises are to increase the efficiency of the use of own resources, search for potential opportunities for conservation and improvement of economic indicators for the long term. The turbulence and uncertainty of the economic situation in the country determine the importance of competitiveness management in the development of economic science. For agricultural enterprises, the search for new methods and models of increasing competitiveness and their competitive stability is of strategic importance. The development of the agrarian sector of the economy in the conditions of increased competition and globalization of markets contributes to the growth of the role of strategic management of business entities in the country's agro-industrial production. This determines the need for modern economic science to search for new methods and tools for strategic management of the competitiveness of agrarian enterprises.

Point methods of managing agricultural enterprises do not reflect the modern specifics of existing economic conditions, scatter financial resources and do not take into account the real interests of producers and consumers. The insufficient use of scientific methods of agricultural management at all levels led to the inability to determine the priority direction of its development, to justify a rational production structure for the long term, which is maximally adapted to modern economic conditions and ensures high economic efficiency. Today, not only the requirements for the quality and competitiveness of products are increasing, but also the need for forecasting production, improving the system of material and technical support, the movement of agricultural products, and the responsibility of the owners and management of the agricultural enterprise for choosing the best way to achieve their goals is also increasing.

Key words: competition, competitiveness, competitive potential, enterprise competitiveness

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА.....	11
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ « ТЕРНОВИЙ О. І.» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2 Аналіз рівня економічної конкурентоспроможності фермерського господарства	27
2.3 Аналіз рівня технічної конкурентоспроможності фермерського господарства	35
РОЗДІЛ III. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА.....	42
3.1 Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств.....	42
3.2 Внутрішньогосподарські резерви підвищення ефективності виробництва і реалізації соняшнику для формування конкурентоспроможного розвитку підприємства.....	49
3.3 Ефективність переробки соняшнику на власних потужностях	56
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Щоб забезпечити стійкий розвиток бізнесу в динамічному ринковому середовищі, необхідно регулярно проводити оцінку конкурентоспроможності та вносити відповідні корективи в бізнес-процеси. Оцінка конкурентоспроможності допомагає підприємствам не тільки визначити свої недоліки, але й розробити стратегії для їх усунення та посилення своїх переваг. Конкурентоспроможність це не просто характеристика, а результат цілеспрямованої діяльності. Для того щоб бути конкурентоспроможним, необхідно володіти певними ресурсами, знаннями та навичками. Конкурентоспроможність це поняття, яке можна застосувати до всього: від окремого товару до цілої країни. І всі ці рівні взаємодіють між собою.

Всі ці категорії відображають одну сутність: конкурентоспроможність це здатність підприємства досягати своїх цілей в умовах конкурентної боротьби, постійно підвищуючи свою ефективність.

Етимологічно поняття "конкурентоспроможність" пов'язане з англійським дієсловом "конкуренція", що вказує на здатність суб'єкта успішно протистояти іншим суб'єктам у боротьбі за досягнення певної мети. В українській мові сполучення слів "конкуренція" та "здатність" використовується теж для позначення здатності суб'єкта успішно протистояти конкурентам і досягати поставлених цілей [2].

Отже, поняття "конкурентоспроможність" має глибокі історичні корені і походить від латинського слова, що означає "боротьба". В економіці воно відображає здатність суб'єкта досягати кращих результатів порівняно з іншими.

Герасимов В.О., спираючись на роботи Портера, доводить, що конкурентоспроможність це багатогранне явище, яке залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Вона визначається не тільки економічними показниками, а й соціальним та політичним контекстом [7].

Як зазначає Дубницький В.І., конкурентоспроможність країни це комплексне поняття, яке охоплює конкурентоспроможність на рівні товару, підприємства і галузі. Це означає здатність країни ефективно виробляти конкурентоспроможну продукцію та надавати послуги, що відповідають міжнародним стандартам [10]. Конкурентоспроможність країни є сумарним результатом конкурентоспроможності її регіонів, а конкурентоспроможність регіону, в свою чергу, визначається конкурентоспроможністю підприємств, що в ньому функціонують. Таким чином, підприємство є базовою одиницею нашого дослідження.

Розуміння конкурентоспроможності підприємства є досить різноманітним. Одні дослідники схилиються до продуктового підходу, інші до виробничого, стратегічного або технологічного.

Для адекватного відображення процесів розвитку підприємства необхідно розглядати конкурентоспроможність як динамічну категорію, що постійно змінюється під впливом зовнішніх факторів. Цей підхід є більш перспективним і залучає значну увагу наукової спільноти. Зазвичай, конкурентоспроможність розглядають як здатність підприємства використовувати свої сильні сторони для того, щоб успішно працювати на ринку.

Ефективність підприємства залежить від того, як воно використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей. Здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку та створювати сприятливі умови для своєї діяльності є ключовим фактором його успіху. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства недостатньо розглядати лише окремі моменти часу. Важливим є аналіз динаміки розвитку компанії протягом тривалого періоду. Адже час, необхідний для створення та реалізації конкурентних переваг, часто не збігається з періодом, за який ми оцінюємо результати діяльності.

Глибокий аналіз існуючих теорій корпоративної конкурентоспроможності свідчить про те, що швидка оцінка конкурентоспроможності компанії виключно на основі однієї конкурентної переваги є неможлива та недостовірна. Отже, конкурентоспроможність

підприємства це результат успішної реалізації стратегії, яка дозволяє компанії досягати своїх цілей в умовах конкурентного середовища. Це здатність підприємства адаптувати свою стратегію до змін зовнішнього середовища. Це визначення дає нам чітке уявлення про те, що таке корпоративна конкурентоспроможність. Її можна розглядати, як:

- взаємопов'язану сукупність чинників, що забезпечує стабільність досягнутого конкурентного рівня та сприяє появі нових конкурентних переваг;
- систему здатну змінюватися відповідно до потреб ринку, забезпечуючи ефективну взаємодію з постачальниками та споживачами, що сприяє оптимізації бізнес-процесів;
- систему, що відображає ступінь реалізації стратегічних цілей підприємства і його здатність адаптуватися до мінливих умов ринку.

Підсумовуючи вищесказане, можна виділити такі основні положення:

- конкурентоспроможність це відносне поняття, яке визначається в контексті конкурентного середовища;
- чим вища конкурентоспроможність компанії, тим більші її шанси досягти успіху на глобальному ринку;
- високі результати на ринку свідчать про високий рівень конкурентоспроможності підприємства;
- конкурентоспроможність це комплексний показник, що відображає не лише окремі переваги, а й загальну ефективність діяльності підприємства;
- задоволені клієнти, позитивний імідж та сильний бренд – це прямі результати ефективного маркетингу, який є невід'ємною складовою конкурентоспроможності компанії;
- конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності його продукції або послуг, але це не одне й те саме.

Незважаючи на те, що продукт є основою конкурентоспроможності будь-якого підприємства, існують й інші фактори, які можуть впливати на її успіх. Наприклад, доступ до дешевої сировини або можливість продавати продукцію за демпінговими цінами можуть дати компанії тимчасову перевагу. Тому, щоб бути

конкурентоспроможним, підприємство має пропонувати споживачам ряд переваг, зокрема: низькі ціни, унікальні продукти, високий рівень сервісу, екологічну безпеку, високу якість і своєчасність постачання.

Конкурентоспроможність підприємства це результат довгострокової стратегії, яка передбачає постійне вдосконалення виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу, розробку нових продуктів та ефективне використання маркетингових інструментів. Мета такої стратегії – забезпечити стійке зростання та утримання лідерських позицій на ринку.

Щоб оцінити, наскільки підприємство конкурентоспроможне на ринку, необхідно провести детальний аналіз його діяльності, порівнявши кількісні показники з показниками конкурентів за умови однакових зовнішніх умов. Така оцінка передбачає розподіл діяльності підприємства на окремі процеси і їхню детальну оцінку.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств використовується широкий спектр методів, які можна об'єднати в дві основні групи. Перша група включає методи, засновані на кількісних показниках, таких як ринкова частка та ефективність. Друга група – це якісні методи, що дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні фактори, які впливають на його діяльність. Таблиця 1.1 містить детальний опис етапів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Використовуючи цю таблицю як інструмент, можна провести глибокий аналіз діяльності компанії та виявити проблеми, які потребують вирішення.

Таблиця 1.1- Етапи аналізу конкурентоспроможності підприємства

Етапи	Зміст
Перший	Відбувається аналіз критеріїв, завдяки яким визначають рівень конкурентоспроможності підприємства
Другий	Здійснюється вибір методів аналізу конкурентоспроможності підприємства
Третій	Вибір та аналіз доступної інформації
Четвертий	Аналіз додаткових критеріїв, завдяки яким визначають рівень конкурентоспроможності підприємства
П'ятий	Розробка стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
Шостий	Впровадження стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

**Джерело: сформовано автором*

Конкурентоспроможність підприємства формується на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному [13]. Стратегічний рівень забезпечення конкурентоспроможності спрямований на підвищення інвестиційної привабливості компанії. Тактичний рівень визначає стан підприємства в цілому, а операційний безпосередньо конкурентоспроможність продукції. Стратегічна та тактична перевага продукту не завжди забезпечує його операційну конкурентоспроможність. Щоб досягти успіху на ринку, необхідно, щоб всі елементи ланцюжка постачання, від виробництва до продажу, працювали злагоджено і відповідали високим стандартам. Ефективність методів забезпечення конкурентоспроможності безпосередньо впливає на здатність компанії отримувати прибуток. Для забезпечення конкурентоспроможності існує широкий спектр методів, які можна застосовувати на стратегічному та операційному рівнях. Ми проаналізуємо їхню ефективність та особливості застосування.

Для досягнення стратегічної конкурентоспроможності України необхідно розробити та впровадити комплексний підхід, який охоплюватиме всі сфери суспільного життя: від політики та права до освіти та культури. На стратегічному рівні управління конкурентоспроможністю пріоритетними є системний аналіз, прогнозування та інвестиції в освіту і науку. На тактичному рівні акцент переноситься на оптимізацію внутрішніх процесів організації.

Головна мета оперативної конкуренції це максимально ефективно реалізувати конкурентні переваги продукту, задовольняючи потреби споживачів та досягаючи поставлених цілей. Тому, наявність конкурентоспроможного товару це лише половина успіху. Щоб досягти лідерства на ринку, необхідно забезпечити високий рівень сервісу, який включає в себе професійне обслуговування клієнтів, ефективну організацію процесів та інші важливі компоненти. Оскільки кожен продукт має свої особливості, методи оперативної конкуренції для нього підбираються індивідуально, з урахуванням його характеристик та умов ринку. Динаміка внутрішніх змін компанії є ключовим

фактором для оцінки її конкурентоспроможності. Адже саме внутрішні процеси перетворюють ресурси в продукти, які затребувані на ринку.

Для проведення якісної оцінки корпоративної конкурентоспроможності необхідно врахувати низку важливих вимог, серед яких: достовірність результатів, всебічність аналізу, доступність даних, актуальність оцінки, баланс різних аспектів, можливість порівняння з іншими компаніями, об'єктивність підходу, кількісна оцінка показників та чітке формулювання цілей оцінки.

Для забезпечення достовірності загальної оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно, щоб кожен окремий показник, що використовується в розрахунках, був надійним. Тобто, його значення має точно відображати реальний стан справ.

Повнота дослідження передбачає всебічний аналіз усіх аспектів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Тобто, ми повинні прагнути до максимально повного опису конкурентних переваг та недоліків компанії. Оцінка, що базується на менше ніж 20 показниках, може бути недостатньо точною і призвести до помилкових висновків. Для більш надійного результату рекомендується використовувати щонайменше 40 показників. Багато показників, необхідних для комплексної оцінки конкурентоспроможності, є конфіденційними і важкодоступними. Це значно ускладнює і здорожує процес збору даних. Тому, для проведення об'єктивної оцінки конкурентоспроможності необхідно встановити чіткі стандарти доступності інформації. Система індексів, яку використовують підприємства, повинна базуватися виключно на даних, отриманих з офіційних джерел, таких як статистичні звіти та дослідження ринку.

Вимога релевантності означає, що показники, які ми використовуємо для оцінки, повинні бути тісно пов'язані з тими аспектами діяльності підприємства, які ми вважаємо ключовими для його конкурентоспроможності.

Найефективніша система індексів це та, яка забезпечує баланс між різними аспектами конкурентоспроможності. Важливо уникнути ситуації, коли покращення одного показника призводить до погіршення інших.

Об'єктивність оцінки конкурентоспроможності досягається шляхом відбору показників, які базуються на фактичних даних, а не на суб'єктивних судженнях. Теоретично, всі показники, за якими оцінюється конкурентоспроможність, повинні мати кількісне вираження. На жаль, реальність така, що багато важливих характеристик підприємства важко кількісно оцінити. Систематичний підхід до оцінки конкурентоспроможності дозволяє перетворити складну багатофакторну проблему на більш керовану задачу з визначеними критеріями.

Методи оцінки конкурентоспроможності можна розділити на три великі групи. Методи першої групи оцінюють конкурентоспроможність продукції, методи другої групи дають загальну оцінку підприємства, а методи третьої групи порівнюють підприємства за набором часткових показників. Слід зазначити, що методи першої та третьої груп мають певні недоліки, пов'язані з їхньою методологією. Наприклад, методи оцінки конкурентоспроможності товару засновані на спрощеному розумінні конкурентоспроможності підприємства.

Серед цих методів можна виділити методи порівняльного аналізу, засновані на співвідношенні характеристик товару, комплексні методи, що враховують різноманітні якісні показники, та гібридні методи, які поєднують обидва підходи для оцінки складних продуктів. Ці методи дозволяють точно визначити, яким чином підприємство досягає своїх конкурентних цілей, акцентуючи увагу на покращенні характеристик товару. Це робить їх дуже ефективним інструментом для аналізу ринкової поведінки підприємства.

Одним з недоліків другої групи методів є те, що вони не завжди враховують складні взаємозв'язки між економічною ефективністю підприємства та якістю продукції. Наприклад, високий попит на дешеві товари може призвести до короткострокового успіху, але довгостроково негативно вплинути на репутацію компанії. Однак така конкурентоспроможність буде нетривалою та обмеженою слабкими конкурентами. Головна проблема методів третьої категорії полягає в тому, що показники, які визначають загальну конкурентоспроможність, часто неспівмірні, що ускладнює отримання єдиного

висновку. Оцінка, заснована на таких методах, є вкрай суб'єктивною, оскільки вона не забезпечує об'єктивного критерію для порівняння. Особливо це стосується ситуацій, коли присутні як кількісні, так і якісні показники, і відсутні методи для об'єктивного врахування суб'єктивних факторів.

Інтегральний показник конкурентоспроможності, як правило, розраховується як зважена сума часткових показників, які відображають різні сторони діяльності підприємства [25]:

$$F_i = \sum_{i=1}^n a_i Z_i + e_i$$

де a_i – коефіцієнт регресійної моделі залежності показника конкурентоспроможності від часткових показників X_i ;

Z_i – безрозмірна оцінка часткового показника конкурентоспроможності X_i ;

e_i – випадкова величина.

Запровадження інтегрального показника конкурентоспроможності дозволяє спростити оцінку, оскільки дозволяє враховувати лише найважливіші фактори. Використання кореляційного аналізу допомагає визначити саме ці ключові фактори.

Другий метод полягає у формуванні системи взаємопов'язаних показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства. Ці показники потім об'єднуються в єдиний інтегральний показник. Цей метод є більш обґрунтованим, оскільки він базується на комплексному аналізі всіх важливих аспектів діяльності підприємства. Такий системний підхід дозволяє отримати більш повну і об'єктивну картину його конкурентоспроможності. Існує два основних підходи до побудови моделей інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств, які дозволяють сформувати систему оціночних індексів. Щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства комплексно, необхідно знайти спосіб об'єднати велику кількість різноманітних показників в один індекс, який відображатиме багатогранність цього поняття. У сучасних економічних дослідженнях найчастіше використовують три основні

типи моделей: адитивну, мультиплікативну та таксономічну для вирішення задач оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності.

Адитивна модель передбачає побудову інтегрального показника за формулою [23]

$$F_i = \sum_{j=1}^n b_j Z_j, \quad (1.2)$$

де F_i – інтегральний показник конкурентоспроможності

Z_j загальна кількість окремих значень показників конкурентоспроможності підприємства n ;

b_j – коефіцієнти вагомості, які відображають відносну важливість j -го показника конкурентоспроможності в конструкції інтегрального показника.

Головна складність при використанні адитивних та мультиплікативних моделей полягає у визначенні вагових коефіцієнтів для окремих показників. Навіть залучення експертів не дозволяє знайти універсальну формулу, оскільки вагомість кожного показника індивідуальна для кожного конкретного підприємства.

Тому, на наш погляд, найбільш доцільне застосування таксономічної схеми отримання інтегрального показника конкурентоспроможності. У цьому випадку його можна знайти за формулою за формулою [28]

$$F_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_j)^2} \quad (1.3)$$

Традиційно відносні показники визначаються шляхом нормування відхилення від максимального значення в межах загального діапазону варіацій [28]:

$$z_i^j = \frac{y_i^j - y_i^{\min}}{y_i^{\max} - y_i^{\min}} \quad (1.4)$$

де z_i^j – відносний i -й показник в безрозмірних одиницях

Запропонована класифікація достатня для створення багатовимірного простору, де кожна точка відповідає певним значенням показників. При цьому,

як центр координат ми можемо обрати ідеальний стан підприємства, тобто точку з максимальними значеннями всіх показників. Кількість вимірів у цій системі дорівнює кількості показників, які ми аналізуємо. Кожна координатна вісь представляє один показник, а положення точки в цій системі відображає значення цього показника для конкретного підприємства. Основою цього методу є побудова матриці, де одним з вимірів виступає частка ринку, що нагадує портфельний аналіз. Найвідомішими методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є:

- Матриця БКГ;
- Матриця Портера;
- Модель GE/McKinsey;
- Модель Shell/DPM;
- Модель ADL.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства можна застосувати системний підхід, який передбачає оцінку кожної складової підприємства окремо, а потім об'єднання цих оцінок в загальний показник. Цей метод оцінки ґрунтується на принципах теорії ефективної конкуренції, яка стверджує, що конкурентоспроможність підприємства залежить від оптимальної організації роботи всіх його підрозділів. Незважаючи на те, що цей метод дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів в окремих підрозділах, він не дає повної картини ефективності всієї системи. Іншими словами, висока ефективність окремих підрозділів не завжди гарантує високу ефективність підприємства в цілому.

Отже, ми пропонуємо оцінювати конкурентоспроможність підприємств через призму їхньої здатності забезпечувати привабливі ринкові котирування в умовах жорсткої конкуренції, зосередившись на цільовій конкурентоспроможності системи.

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ТЕРНОВИЙ О. І.» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ФГ «Терновий О.І.» в Роменському районі Сумської області стало об'єктом дослідження у випускній магістерській роботі завдяки своїй важливій ролі в аграрному секторі України. Фермерські господарства є невід'ємною частиною національної економіки, впливаючи на продовольчу безпеку, розвиток сільських територій та загальний добробут суспільства.

Однією з найважливіших проблем розвитку суспільства завжди було ефективне використання землі. В умовах обмеженості земельних ресурсів на планеті та їхньої унікальної здатності забезпечувати продовольство, це питання набуває особливої актуальності. Україна, володіючи значною частиною світових чорноземів та сприятливим кліматом, має унікальну можливість виробляти різноманітну сільськогосподарську продукцію. Війна в Україні поставила під загрозу продовольчу безпеку не лише нашої країни, а й усього світу. Щоб ефективно подолати наслідки цієї кризи, необхідно провести глибокий аналіз ситуації та обґрунтувати науково обґрунтовані напрями підвищення ефективності використання українських земель.

Таблиця 2.1 - Склад і структура землекористування підприємства

Види угідь	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+/-) 2023 від 2021рр.	
	Площа, га	%	Площа, га	%	Площа, га	%	Площа, га	%
Всього с.-г. угідь	245	100,0	256	100,0	463	100,0	218	190,0
в т.ч. – рілля	191	80,0	203	79,0	364	79,0	173	190,0

**Джерело: сформовано автором на основі даних форми №4 с-г.*

Згідно з даними таблиці 2.1, господарство не володіє власними земельними ділянками, а повністю орендує їх у інших осіб. Станом на кінець 2024 року загальна площа угідь склала 463 га, що відносить господарство до категорії

невеликих. При цьому, 80% усіх земель зайнято ріллею, що свідчить про інтенсивне використання земельних ресурсів. Варто зазначити, що за період з 2021 року площа угідь суттєво зросла майже вдвічі, що вказує на активну політику господарства щодо розширення виробництва за рахунок залучення земельних ділянок у односельців.

Для визначення спеціалізації сільськогосподарського підприємства аналізують структуру його товарної продукції. Чим більша частка певної культури або виду тваринництва в загальному обсязі виробництва, тим більше підприємство спеціалізується на виробництві саме цієї продукції. Спеціалізація виробництва в сільському господарстві визначається не лише структурою товарної продукції, а й такими показниками як: розподіл валової продукції за видами, структура витрат праці, розподіл засобів виробництва та капітальних вкладень у різних галузях, структура посівних площ і поголів'я тварин.

Структура валової продукції є ключовим показником, що відображає спеціалізацію сільськогосподарського підприємства. Аналізуючи, яку саме продукцію підприємство виробляє найбільше, ми можемо зрозуміти, в якій галузі воно спеціалізується.

Таблиця 2.2 - Склад і структура товарної продукції підприємства

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 2023-2022 рр.	
	Виручка тис. грн.	%	Виручка тис. грн.	%	Виручка тис. грн.	%	Виручка тис. грн.	%
Зернові та зернобобові	5781	68,0	6892	58,0	7764	56,0	6964	61,0
Пшениця озима	1275	15,0	5110	43,0	1525	11,0	2626	23,0
Кукурудза на зерно	4506	53,0	1782	15,0	6239	45,0	4338	38,0
Технічні	2720	32,0	4991	42,0	6101	44,0	4452	39,00
Соя	2125	25,0	1188	10,0	1941	14,0	1827	16,0
Соняшник	595	7,0	3803	32,0	4160	30,0	2625	23,0
Всього по господарству	8501	100,0	11883	100,0	13865	100,0	11416	100,0

**Джерело: сформовано автором на основі даних форми №4 с-г.*

Згідно з таблицею 2.2, профілем діяльності підприємства є вирощування зернових і зернобобових культур. При цьому, кукурудза на зерно займає значну

частку у структурі виробництва, а серед технічних культур перевага надається соняшнику. Така спеціалізація є актуальною в сучасних умовах.

Є два основних підходи до розвитку спеціалізації. Перший напрямок спеціалізації передбачає, що господарство зосереджується на виробництві обмеженого числа основних культур (зазвичай 1-2) та видів тваринництва, одночасно розвиваючи додаткові галузі для забезпечення власних потреб. За другої тенденції підприємство зосереджується на виробництві лише одного виду продукції, наприклад, яловичини, свинини або овочів. Більшість сільськогосподарських підприємств використовують модель комбінованого виробництва, яка передбачає поєднання різних галузей.

Для кращого розуміння структури товарної продукції господарства скористаємося наочною діаграмою (рисунок 2.1).

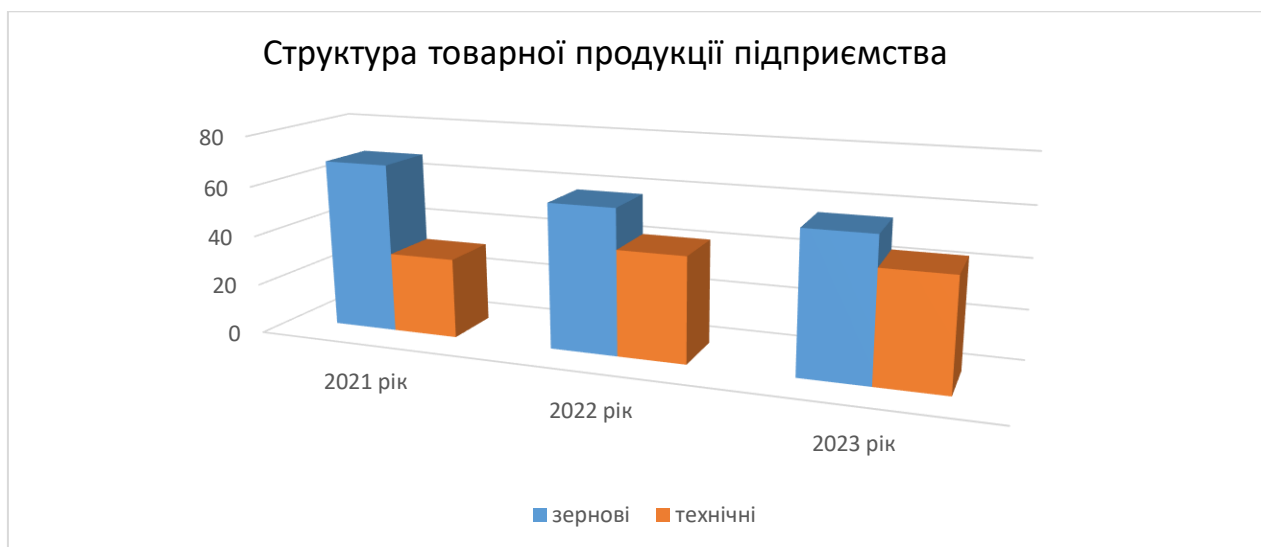


Рисунок 2.1- Структура товарної продукції господарства за 2021 -2023 роки

**Джерело: сформовано автором самостійно*

Враховуючи складність сучасних економічних умов та вимоги до персоналу, оцінка трудового потенціалу стала критично важливою для ефективного управління підприємством. Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу використовується система показників, яка включає в себе характеристики зайнятості населення, структуру зайнятості та рівень продуктивності праці. Отже, для всебічної оцінки трудового потенціалу

необхідно проаналізувати різноманітні показники, які відображають як обсяг, так і якість трудових ресурсів та їх ефективність.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньооблікової чисельності працівників та ефективність використання робочої сили на підприємстві

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення +/-
1.Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	2	3	3	1
2.Наймані працівники, осіб	1	1	1	-
3. Всього працівників, осіб	3	4	4	-
2.Відпрацьовано 1-м робітником днів в сер. по підприємству, днів	264,0	257,0	265,0	1,0
3. Вироблено ВП в спів ставних цінах на 1 роб. тис. грн.	323,2	377,9	293,7	-29,5
4.Середньомісячний фонд оплати праці,. тис. грн.	134,4	133,0	203,9	69,5
5. Середньомісячна заробітна плата 1 робітника по підприємству, грн.	6718,0	8312,0	12742,0	6024,0
6.Середньорічна заробітна плата 1 робітника по підприємству, тис. грн.	80,6	99,7	152,9	72,3

**Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Дані таблиці 2.3, говорять про те, що на підприємстві постійно працюють 3 особи, однак для забезпечення виробничих потреб у пікові періоди залучається додатковий працівник. Середньорічна відпрацьована кількість днів усіма працівниками становить приблизно 260-265. Щоб мотивувати працівників до підвищення продуктивності, система оплати праці повинна бути тісно пов'язана з досягненням конкретних результатів. Середньомісячна заробітна плата на початок 2024 року становить 12742 грн. Середньомісячний фонд оплати праці на кінець 2023 року становить майже 204 тис. грн.

Ефективність аграрного сектора безпосередньо залежить від здатності сільськогосподарських підприємств конкурувати на ринку, що досягається за рахунок раціонального використання всіх виробничих ресурсів. Формування достовірної інформаційної бази про стан основних засобів є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в аграрній галузі. Глибокий аналіз показав, що для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору

необхідно вдосконалювати систему оцінки та амортизації основних засобів. Впровадження інноваційних механізмів дозволить більш точно врахувати знос обладнання та прискорити оновлення виробничих фондів.

Таблиця 2.4 – Оцінка ефективності використання виробничих засобів підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 в % до 2021 рр
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	8689	8273	6842	79,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	2113	3141	5283	2,5 р
Товарна продукції, тис. грн.	8501	11883	18865	62,0
Капіталооснащеність, тис. грн.	35,5	31,9	14,8	42,0
Капіталоозброєність, тис. грн.	2896,3	2068,2	1711,0	59,0
Продуктивність основного капіталу.(фондовіддача), грн	0,97	1,44	0,77	79,0
Капіталомісткість, грн.	1,02	0,69	1,29	127,0
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,4	3,8	1,1	2,5 р
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, днів	257	95	327	127,0
Припадає оборотних виробничих фондів на 1000 грн. основних, грн.	819,4	863,4	808,7	98,7

**Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Згідно з даними таблиці 2.4, за останні три роки спостерігається тенденція до зменшення середньорічної вартості основних фондів підприємства майже на 20%. Це свідчить про їх фізичне та моральне старіння. Паралельно з цим, середньорічна вартість оборотних засобів зросла в 2,5 рази, що може свідчити про оптимізацію виробничих процесів. Однак, зменшення вартості основних фондів призвело до значного зниження таких важливих показників, як капіталооснащеність та капіталоозброєність підприємства, що свідчить про необхідність інвестицій в оновлення виробничих фондів.

Аналіз стану основних засобів на сільськогосподарських підприємствах показав, що існують дві недооцінені в економічній політиці сфери: амортизаційна політика та політика індексації. Високий рівень фізичного зносу (до 80%) та тривалі терміни повернення інвестицій (20-100 років) свідчать про

гостру потребу в оновленні основних засобів в аграрному секторі та, як наслідок, впровадженні ефективної амортизаційної політики.

Низькі коефіцієнти оновлення основних засобів, зумовлені переважним інвестуванням у їх пасивну частину та відсутністю інноваційного компоненту, свідчать про необхідність створення спеціального інноваційного фонду для стимулювання модернізації виробництва.

Нехтування політикою переоцінки основних засобів призводить до штучного зниження собівартості сільськогосподарської продукції за рахунок недооцінки зносу активів, що спотворює реальну картину фінансових результатів підприємства.

З метою підвищення точності обліку та відображення реальної вартості основних засобів, деякі вчені пропонують регулярно переоцінювати їхню вартість, враховуючи як інфляцію, так і зміни ринкової кон'юнктури.

Кризові явища в економіці підкреслюють необхідність підвищення адаптивності підприємств до змін, оскільки їх стабільність є важливим фактором для соціально-економічного розвитку країни. Сукупність несприятливих факторів створює значні труднощі для ведення бізнесу, підриваючи виробничі можливості підприємств та збільшуючи ризик їх ліквідації.

Завчасний аналіз фінансового стану дозволяє підприємству ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечує його стабільність. Фінансовий стан підприємства це комплексний показник, який характеризує його фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів та спроможність виконувати свої зобов'язання.

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 2023 році приблизно на 2 млн. грн та зростання собівартості реалізованої продукції майже на 5 млн. грн відносно 2021 року. Аналіз фінансових показників свідчить про тенденцію до зменшення чистого прибутку підприємства на суму 3,2 млн грн за останні три роки. Збільшився показник інші витрати майже на 40%., що негативно вплинуло на розмір витрат в цілому по підприємству.

Таблиця 2.5 - Основні економічні показники діяльності підприємства, тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення +/-
Чистий дохід від реалізації продукції	11883	5265	13865	1982
Собівартість реалізованої продукції	6650	4389	11632	4982
Інші операційні витрати	282	473	239	-43
Інші витрати	512	73	722	210
Разом витрати	7444	4935	12594	5150
Фінансовий результат до оподаткування	4440	331	1271	-3169
Чистий прибуток	4440	331	1271	-3169

**Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Отже, ретельний аналіз фінансового стану дозволяє підприємству ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та забезпечити стабільне функціонування. Аналіз фінансового стану підприємства передбачає дослідження взаємопов'язаних елементів цієї системи, таких як ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність та рентабельність.

2.2 Аналіз рівня економічної конкурентоспроможності фермерського господарства

Ситуація в аграрному секторі України ускладнена рядом факторів, серед яких: зміни у земельних відносинах, скорочення державної підтримки та поглиблення економічної кризи. Аграрний сектор України зазнав значних труднощів в останні роки через низку факторів, серед яких: збройний конфлікт, що призвів до девальвації гривні та зростання вартості боргів; криза в банківській системі, що ускладнила доступ до кредитів; висока волатильність цін на світових ринках сільськогосподарської продукції; інфляція та подорожчання імпортованих ресурсів, а також зменшення інвестиційної привабливості українського агробізнесу на світових ринках.

Стійкий розвиток аграрних підприємств можливий лише за умови розробки комплексної стратегії, що включатиме в себе різноманітні інструменти та механізми підтримки. Тому, конкурентоспроможність підприємства це не

статична величина, а результат постійної взаємодії з конкурентами та адаптації до змін ринкового середовища.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає з кожним днем, ефективне управління активами підприємства є ключовим фактором успіху. Активи це стратегічні ресурси, які можуть бути використані для досягнення довгострокових фінансових цілей. Оцінка їхнього стану за допомогою спеціалізованих методів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та максимізувати віддачу від інвестицій. Основними джерелами інформації для такої оцінки є фінансова звітність підприємства.

Таблиця 2.6 – Аналіз активів підприємства, тис. грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення +/-
1.Необоротні активи				
Основні засоби	7970,1	8575,7	8802,9	832,8
первісна вартість	9505,9	11909,2	14220,9	4715,0
знос	1535,8	3333,5	5418,0	3882,2
Всього	7970,1	8575,7	8802,9	832,8
2. Оборотні активи				
Запаси	2657,1	3624,6	6941,1	4284
в т.ч. готова продукція	2308,0	3579,6	5992,6	3684,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги	105,8	40,2	299,6	193,8
Гроші та їх еквіваленти	24,0	2,9	74,7	50,7
Всього	2786,9	3667,7	7315,4	4528,5
Баланс	10757,0	12243,4	16118,3	5361,3

**Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Таблиця 2.6 демонструє значне зростання активів підприємства за останні три роки. Їхній обсяг збільшився майже вдвічі, що становить абсолютне значення 5,4 млн. грн. Зростання активів підприємства обумовлено, перш за все, введенням в експлуатацію нових основних засобів. Окрім того, спостерігається збільшення запасів на 4,2 млн. грн. порівняно з 2021 роком. Також варто відзначити тенденцію до зростання дебіторської заборгованості. Хоча загальний обсяг активів підприємства зріс, варто зазначити, що значна частина цього зростання пов'язана зі збільшенням дебіторської заборгованості. Іншими словами, грошові кошти, які на папері виглядають як актив, насправді

"заморожені" у вигляді боргів наших контрагентів, що може негативно вплинути на ліквідність підприємства.

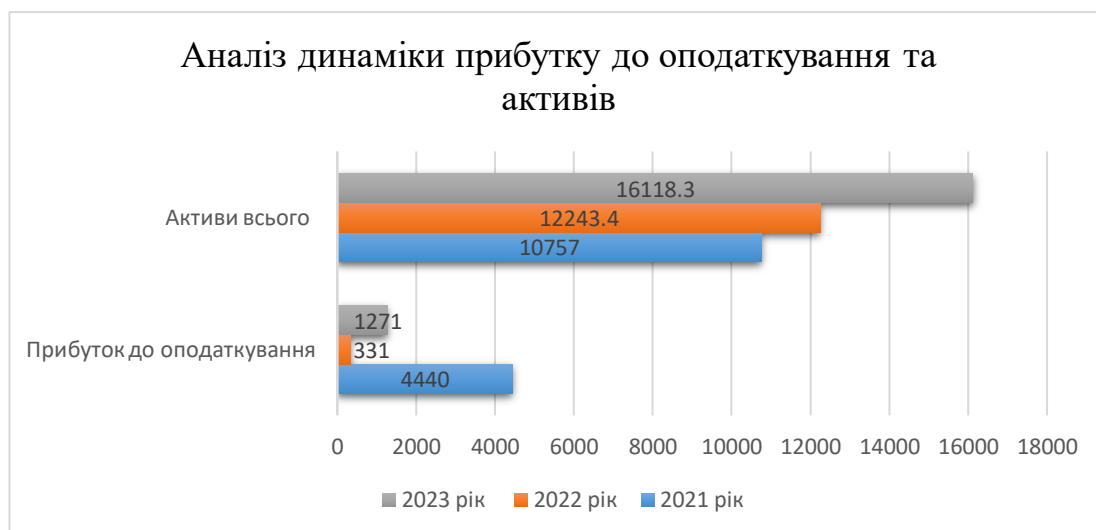


Рисунок 2.2 – Аналіз динаміки прибутку та активів підприємства за 2021-2023 рр.

**Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, пов'язану з війною, підприємство демонструє стійкі результати. Зростання активів та прибутку свідчить про його адаптивність та здатність ефективно працювати в таких умовах (рис. 2.2).

Для всебічної оцінки фінансового стану підприємства ми проведемо двоступеневий аналіз його пасивів.

Таблиця 2.7 – Аналіз джерел формування активів підприємства, тис. грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення +/-
1. Власний капітал				
Зареєстрований пайовий капітал	0,1	0,1	0,1	-
Нерозподілений прибуток	5383,4	5725,6	6546,3	1162,9
Всього	5383,5	5725,7	6546,4	1162,9
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	3500,8	6454,6	9094,6	5593,8
3. Поточні зобов'язання				
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	177,4	41,5	437,9	260,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	19,4	21,6	39,4	20,0
Інші поточні зобов'язання	1675,9	-	-	-
Всього	1872,7	63,1	477,3	-1395,4
Баланс	10757,0	12243,4	16118,3	5361,3

**Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Спочатку проаналізуємо структуру власного капіталу, а потім – залученого. Такий підхід дозволить нам детально оцінити фінансову стійкість та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Згідно з даними таблиці 2.7, власний капітал підприємства складається з двох основних частин: зареєстрованого статутного капіталу, який залишається незмінним на рівні 100 грн. з моменту заснування, та нерозподіленого прибутку, який постійно зростає.

Аналіз фінансової звітності підприємства за 2021 та 2023 роки демонструє значне зростання довгострокових банківських кредитів (в 2,5 раза) та поточних зобов'язань (кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги – в 2,5 раза, за розрахунками з бюджетом – в 2,1 раза). Коли ми говоримо про залежність підприємства від кредитів, маємо на увазі ситуацію, коли значна частина фінансових ресурсів, необхідних для діяльності підприємства, залучається за рахунок банківських позик або інших кредитних інструментів. Іншими словами, підприємство не може повністю фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів (прибутку, інвестицій власників) і змушене залучати зовнішні джерела фінансування.

Витрати підприємства це вартісна оцінка усіх ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових тощо), які споживаються в процесі виробництва продукції (робіт, послуг) або реалізації. Вони відображають вартість створення продукту і є невід'ємною частиною господарської діяльності будь-якого підприємства.

Витрати на операційну діяльність аграрних підприємств мають значний вплив на їхні фінансові результати. Цей вплив проявляється в кількох аспектах: як стимул до інтенсифікації виробництва, як об'єкт управління та як інструмент формування цінової політики. Останнім часом проблема інтенсифікації виробництва в сільському господарстві загострилася внаслідок зношеності техніки, зменшення використання добрив та інших факторів, що негативно впливають на продуктивність. Через внутрішньогосподарське управління витратами підприємство має прагнути до оптимального використання ресурсів

та досягнення найнижчої собівартості продукції при збереженні її конкурентоспроможності.

Таблиця 2.8 - Динаміка витрат підприємства

Витрати	2021 р.	2022 р	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.,	
	Сума, тис. грн.	Сума, тис. грн.	Сума, тис. грн.	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1. Собівартість реалізованої продукції	6650,0	4389,0	11632,0	4982,0	175,0
2. Інші операційні витрати	282,0	473,0	239,0	-43,0	85,0
3. Інші витрати	512,0	73,0	722,0	210,0	140,0
Всього витрат	7444,0	4935,0	12594,0	5150,0	170,0

**Джерело: власні розрахунки автора на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Згідно з даними таблиці 2.8, підприємство зазнало значного зростання витрат. Загальна сума витрат збільшилася на 70%, що в грошовому виразі становить 5,1 мільйона гривень. Це зростання було зумовлене підвищенням витрат на виробництво та реалізацію продукції. У 2023 році спостерігалось зменшення інших операційних витрат підприємства на 15% порівняно з 2021 роком, що було пов'язано зі скороченням обсягів виробництва. Водночас витрати на реалізацію продукції зросли на 40% через зміну логістичних схем, спричинену російською агресією.

Фінансова стійкість аграрного сектору України в умовах війни полягає в його здатності забезпечувати необхідними фінансовими ресурсами процес постійного оновлення та розширення сільськогосподарського виробництва. Це досягається за допомогою комплексу заходів, як-от пільгове оподаткування, кредитування, донорська допомога, а також заходів військового, дипломатичного та логістичного характеру. Фактори, що впливають на фінансову стійкість: професійне управління фінансовими ресурсами, оптимізація витрат, впровадження нових технологій; співвідношення власного та залученого капіталу, рівень заборгованості; здатність підприємства отримувати прибуток; здатність підприємства швидко перетворити свої активи в

грошові кошти для погашення своїх зобов'язань; здатність підприємства ідентифікувати та оцінювати ризики, а також розробляти заходи щодо їх мінімізації.

Таблиця 2.9 - Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

Показники	Роки			Нормативне значення
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	0,9	0,4	0,7	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,1	2,3	1,4	<0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,7	0,5	0,6	>0,4
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами оборотних коштів	1,0	1,0	1,0	>0,1
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	0,2	0,3	0,01	>1,0
Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	0,2	0,3	0,5	>0,5
Коефіцієнт поточних зобов'язань	11,0	1,5	15,6	>0,5
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	6,5	0,6	1,1	<0,2
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	2,6	2,6	2,8	>0,5

** Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Згідно з даними таблиці 2.9, проведений аналіз фінансової стійкості підприємства за період 2021-2023 років показав значне підвищення рівня фінансової автономії. Зокрема, на кінець 2023 року частка власного капіталу в структурі капіталу досягла 70%, що суттєво перевищує рекомендоване нормативне значення в 50%. Це означає, що підприємство має мати достатню кількість власного капіталу, який би становив щонайменше половину загального капіталу. Такий рівень фінансової незалежності забезпечує підприємству своєрідну "фінансову подушку безпеки", яка дозволяє покривати борги за рахунок продажу власних активів у разі потреби.

Аналіз коефіцієнта фінансової залежності дозволяє зробити висновок, що в структурі капіталу підприємства переважає залучений капітал, а частка власного капіталу є недостатньою.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, наскільки вільно підприємство може розпоряджатися своїми власними коштами для фінансування поточної діяльності. Чим більша частка власного капіталу вкладена в оборотні

активи, тим більша гнучкість у використанні цих коштів. Хоча мінімально допустиме значення коефіцієнта маневреності складає 0,2, підприємство досягло значно вищого показника – 0,6. Це свідчить про високий рівень фінансової гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації.

Низький коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу, що дорівнює 0,01, свідчить про високу фінансову стійкість підприємства. Це означає, що підприємство в основному фінансується за рахунок власних коштів, що знижує його залежність від зовнішніх кредиторів і робить більш стійким до фінансових потрясінь.

Головна мета підтримки аграрного сектору в умовах війни полягає у створенні таких програм, які б сприяли ефективному виробництву сільськогосподарської продукції, забезпечували населення продовольством, зберігали та відновлювали природні ресурси, а також сприяли раціональному та ефективному використанню природних ресурсів.

Здатність підприємства успішно функціонувати та розвиватися в динамічному бізнес-середовищі безпосередньо залежить від його ліквідності та платоспроможності, тобто здатності своєчасно виконувати всі свої фінансові зобов'язання. Регулярна оцінка ліквідності та платоспроможності дозволяє прогнозувати здатність підприємств виконувати свої фінансові зобов'язання, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Процес оцінки ліквідності та платоспроможності передбачає детальний аналіз оборотних активів, зобов'язань і грошових потоків підприємства, а також виявлення факторів, які впливають на їх зміну.

Таблиця 2.10 – Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

Показник	Роки			Теоретично гранична величина
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт платоспроможності	6,27	1,0	1,1	0,1-0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	11,0	1,5	15,6	0,2-0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,2	0,1	0,7	1-2
Коефіцієнт грошової ліквідності	0,2	0,01	0,1	0,7-0,8
Коефіцієнт покриття	0,2	0,2	0,3	1,5-2,5 (>2)
Коефіцієнт співвідношення оборотних і загальних активів	0,2	0,3	0,3	Зростання

** Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.10, дозволяє оцінити зміну ліквідності та платоспроможності підприємства за період з 2021 по 2023 роки. Ці показники розраховані на основі співвідношення поточних активів до поточних та довгострокових зобов'язань.

Значення коефіцієнта платоспроможності 1,1 показує, що підприємство успішно поєднує використання власних коштів та залученого капіталу, що сприяє його фінансовій стійкості.

Незважаючи на загальну ліквідність, низький коефіцієнт грошової ліквідності свідчить про потенційні ризики, пов'язані з нездатністю підприємства оперативно реагувати на непередбачені витрати або виплати за боргами.

Отже, мета регулярного аналізу ліквідності та платоспроможності це розробка ефективних стратегій управління фінансовими ресурсами підприємства, спрямованих на забезпечення його платоспроможності та запобігання кризовим ситуаціям.

Обґрунтовані управлінські рішення повинні базуватися на актуальних даних про фінансовий стан підприємства та його ділову активність. Це дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та досягти поставлених цілей.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників ділової активності підприємства

Показник	Роки			Відхилення (+;-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	1,32	0,45	1,0	-0,32
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,4	1,6	2,5	-2,9
Коефіцієнт оборотності запасів	1,25	0,6	0,8	-0,45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	112,1	75,2	81,6	-30,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	59,4	75,2	55,5	-3,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,7	0,9	2,6	-1,1

** Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

На рівні підприємства ділова активність тісно пов'язана з виробничим процесом і характеризує інтенсивність використання ресурсів у процесі створення продукції або надання послуг. Коефіцієнт оборотності активів у розмірі 1,0 на кінець 2023 року означає, що підприємство в середньому один раз

на рік повністю оновлює свої активи за рахунок виручки від реалізації продукції. Це свідчить про достатню швидкість обігу капіталу та ефективну організацію виробничих процесів. Отримане значення коефіцієнта оборотності оборотних активів у 2,5 обороти суперечить загальноприйнятим нормам для аграрного сектора і, ймовірно, є результатом помилки в розрахунках або некоректного обліку.

Зменшення коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей свідчить про погіршення управління оборотним капіталом. Це означає, що підприємству потрібно більше часу для перетворення своїх активів на грошові кошти. Ділова активність підприємства це комплексний показник, який дозволяє оцінити його загальний стан, включаючи ринкові позиції, здатність конкурувати, ефективність використання ресурсів та темпи зростання.

Отже, економічна конкурентоспроможність визначається на основі аналізу фінансових показників, таких як витрати, прибуток і рентабельність, що дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства.

2.3 Аналіз рівня технічної конкурентоспроможності фермерського господарства

Нинішня ситуація в аграрному секторі характеризується низкою проблем, зокрема низкою конкурентоспроможністю підприємств. Тому важливо визначити основні фактори, які стримують розвиток, та розробити ефективні стратегії для їх подолання. Тоді, як технічна конкурентоспроможність оцінюється за рівнем технологічного оснащення підприємства та його здатністю забезпечувати високу якість продукції та ефективність виробничих процесів.

Хоча сучасне сільське господарство має значний арсенал засобів для впливу на врожайність, природні фактори, такі як клімат, ґрунт та погодні умови, залишаються домінуючими в цьому процесі. Застосування багатомірних моделей дозволяє одночасно врахувати вплив на урожайність великої кількості факторів, таких як кліматичні умови, ґрунтові властивості, сорт культури тощо.

Якщо урожай відображає загальний обсяг виробленої продукції, то урожайність характеризує ефективність використання ресурсів на одиницю площі. Тобто, урожай – це кількість, а урожайність – якість виробництва.

Таблиця 2.12 – Оцінка урожайності основних культур, які вирощуються на підприємстві

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 у % до 2021 рр.
Урожайність, ц/га:				
Пшениця озима	51,2	19,8	47,6	92,0
Кукурудза на зерно	62,3	80,2	101,3	163,0
Соняшник	34,7	31,9	28,3	80,0
Соя	40,2	20,3	30,7	77,0

**Джерело: сформовано автором на основі даних форми №29 с-г.*

Зниження урожайності основних культур пов'язане з рядом факторів, серед яких можуть бути несприятливі погодні умови, недостатнє застосування добрив, поширення шкідників та хвороб. Збільшення урожайності кукурудзи на зерно пояснюється розширенням площ під цю культуру (табл. 2.12).

Для отримання достовірних прогнозів врожаю необхідно обов'язково враховувати такі агрометеорологічні фактори як температура, опади, вологість ґрунту та ін. Для точного прогнозування врожаю необхідно аналізувати такі ключові метеорологічні показники як кількість морозних днів, днів з температурою вище 0°C та 5°C, загальну кількість опадів та їх характер. Існує високий ризик значного зниження врожаїв у традиційних зернових регіонах в роки з екстремальними погодними умовами, тоді як у західних регіонах такі ризики є меншими. Цей факт слід обов'язково враховувати при прийнятті рішень в аграрній політиці.

Зростаюча конкуренція на світовому ринку сільськогосподарської продукції вимагає від українських аграріїв постійного підвищення ефективності виробництва для забезпечення високої якості продукції та її конкурентоспроможності. Для досягнення поставлених цілей необхідно активно впроваджувати наукові розробки та інноваційні технології, які дозволять оптимізувати виробничі процеси та зменшити витрати. Саме

сільськогосподарські підприємства сьогодні найбільш зацікавлені у пошуку ефективних способів використання землі та оцінки її вартості.

Таблиця 2.13 – Показники економічної ефективності використання земельних ресурсів

Показники	Роки			Середнє значення за 2023-2021 рр.
	2021	2022	2023	
Землевіддача, тис. грн	18,1	1,3	2,7	7,4
Землемісткість, тис. грн	0,1	0,8	0,4	0,4
Рівень розораності, %	0,8	0,8	0,8	0,8
Припадає на одного середньорічного працівника ріллі, га	64,0	51,0	91,0	67,0
Вироблено на 100 га ріллі, ц: зернових та зернобобових	5339	3951	6796	5362

**Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Аналіз даних таблиці 2.13 свідчить, що середній дохід від 1 га землі на підприємстві становить 7,4 тис. грн. При цьому на кожного працівника припадає значний обсяг землі – 67 га. Продуктивність ріллі також є досить високою: з 100 га зібрано 5362 ц зернових.

Завдяки можливості інвестувати у новітні технології та наукові розробки, великі агропідприємства здатні досягти значно вищих показників продуктивності землі, ніж маленькі фермерські господарства.

Дослідження однозначно вказують на те, що збільшення витрат на одиницю землі (інтенсифікація) є ключовим фактором підвищення економічної ефективності в сільському господарстві. Збільшення витрат на виробництво та збут продукції є необхідним, але не достатнім фактором успіху. Набагато важливіше, як саме використовуються ці кошти. Оптимальне розподілення витрат за стратегічними напрямками розвитку аграрного бізнесу є ключовим для досягнення ефективності.

Виробники повинні не лише збільшувати обсяги виробництва, але й раціонально використовувати всі наявні ресурси, щоб мінімізувати витрати і максимізувати прибуток. Якість ґрунтів, визначена за результатами агрохімічного обстеження, напряму пов'язана з урожайністю і має бути врахована при плануванні розвитку сільського господарства Сумщини.

Матеріальні ресурси є фундаментом виробництва, особливо в сільському господарстві. Разом із землею вони становлять основу, на якій будується весь виробничий процес. Ефективність використання матеріальних ресурсів в аграрному підприємстві значною мірою залежить від зовнішніх факторів, які підприємство не може безпосередньо контролювати.

Таблиця 2.14 - Показники економічної ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства

Показники	Роки			Середнє значення за 2023-2021 рр.
	2021	2022	2023	
Фондоозброєність, тис. грн	2896	2068	1710	2225
Фондоємність	1,0	0,7	0,4	0,7
Коефіцієнт реальної вартості ОЗ	0,31	0,24	0,34	0,30
Коефіцієнт зносу	0,31	0,33	0,31	0,32
Коефіцієнт оновлення	0,16	0,12	0,20	0,16
Коефіцієнт рентабельності ОЗ	0,5	0,1	0,2	0,3

**Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Зниження фондоозброєності, яке відображає співвідношення вартості основних фондів до обсягу виробництва, свідчить про неефективне використання основних фондів. Водночас, зменшення фондоємності, що характеризує вартість основних фондів, необхідних для виробництва одиниці продукції, є позитивною тенденцією. Хоча підприємство має достатню кількість основних засобів, як свідчить коефіцієнт їх реальної вартості, ефективність їх використання залишає бажати кращого. Про це свідчить зниження рентабельності основних засобів за останні роки, що вказує на неповне використання їх потенціалу (табл. 2.14)

Наявність необхідної кількості працівників з відповідними кваліфікаціями, їх раціональне розподілення та стимулювання до високої продуктивності є ключовими факторами підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства. Розвиток трудового потенціалу підприємства передбачає комплекс заходів, спрямованих на оцінку працівників, виявлення їхніх сильних сторін та слабких місць, а також надання їм можливостей для професійного зростання шляхом навчання та перенавчання. Ефективне використання трудових ресурсів є запорукою успіху підприємства, оскільки воно сприяє підвищенню

якості продукції, зниженню витрат та зростанню прибутковості, що, в свою чергу, зміцнює позиції підприємства на ринку.

У сучасній економіці саме якість і ефективність використання персоналу визначають конкурентні переваги підприємства. Економічний успіх країн з розвинутою ринковою економікою базується на інвестиціях у людський розвиток, а саме в освіту, підвищення кваліфікації та створення умов для ефективної роботи

Таблиця 2.15 -Показники продуктивності праці на підприємстві

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Одержано товарної продукції, тис.грн.:				
на 1 середньооблікового працівника	431,4	416,8	441,4	102,3
на 1 люд.-год., грн.	234,5	231,6	231,3	98,6
Одержано чистого прибутку, тис.грн.:				
на 1 середньооблікового працівника	13,2	-	15,19	115,1
на 1 люд.-год.	7,15	-	7,96	111,3
Окупність трудового потенціалу, грн.	4,06	3,54	3,83	94,3

**Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Згідно з таблицею 2.15, військові дії в регіоні призвели до скорочення обсягів виробництва та зниження прибутковості підприємств, що, в свою чергу, спричинило зниження продуктивності праці в аграрному секторі. Для забезпечення продовольчої безпеки та економічного зростання необхідно вживати заходів щодо підвищення ефективності виробництва. Раціональне використання трудових ресурсів є ключовим фактором, що впливає на продуктивність виробництва та якість продукції. Тому детальний аналіз ефективності використання трудових ресурсів має бути невід'ємною частиною загального аналізу діяльності підприємства. Завдяки систематичному аналізу використання трудових ресурсів ми зможемо виявити резерви для підвищення ефективності виробництва та оптимізації використання персоналу. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності на всіх рівнях діяльності підприємства залежить від здатності швидко виявляти і мобілізувати внутрішні резерви.

Таблиця 2.16 - Комплексний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для розвитку українського аграрного сектору

Сила	Слабкість
Країна з найбільшим потенціалом використання земельних ресурсів в Європі	Прагнення до швидкого прибутку шляхом вирощування виснажливих для ґрунтів культур може призвести до деградації земель та забруднення довкілля, що, в свою чергу, загрожує здоров'ю споживачів
Ґрунти, що забезпечують максимальну продуктивність сільського господарства	Стійке скорочення кількості робочих місць в аграрному секторі та обмежені можливості працівників адаптуватися до нових технологічних викликів
За оцінками експертів, українські ґрунти мають потенціал для виробництва достатньої кількості продуктів харчування, щоб прогодувати від 150 до 500 мільйонів осіб	Відсутність можливості диктувати свої цінові умови
Відбулося значне техніко-технологічне оновлення виробничих потужностей великих аграрних підприємств	Кризовий стан більшості галузей тваринництва призвів до значного скорочення поголів'я тварин
Завдяки активному оновленню виробничих потужностей та впровадженню інноваційних технологій спостерігаються значні позитивні зміни у рослинництві та птахівництві	Техніка на малих фермерських господарствах фізично зношена і потребує ремонту або заміни
Можливості	Загрози
Збільшення енергоефективності для зниження витрат у сільському господарстві	Період турбулентності, що характеризується непередбачуваністю політичних процесів, економічними потрясіннями та військовими діям
Швидке зростання попиту на натуральні, екологічно чисті продукти харчування	Процес постійного зростання цін, що призводить до зниження купівельної спроможності грошей
Створення кооперативів дозволяє сільськогосподарським підприємствам спільно закуповувати сучасну техніку, що замінює ручну працю, та впроваджувати нові технології, що позитивно впливає на продуктивність та конкурентоспроможність	Сильна конкуренція на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції створює значні труднощі для українських товаровиробників, які мають нестабільні конкурентні позиції
Точне землеробство стає одним з головних драйверів інноваційного розвитку аграрного сектору	Нерівномірний розподіл трудових ресурсів та їх дефіцит в окремих регіонах, особливо в сільській місцевості, є серйозною проблемою для економіки України
Сприятливе географічне розташування відносно основних споживачів	Недостатня увага приділяється страхуванню кредитних та виробничих ризиків в Україні, що створює додаткові бар'єри для бізнесу

**Джерело: сформовано автором самостійно*

Абсолютна конкурентна перевага недосяжна для жодного підприємства. Однак, фокусуючись на своїх сильних сторонах та активно працюючи над усуненням слабких, підприємство може забезпечити собі стійкий економічний

успіх в довгостроковій перспективі. На основі дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств, нами проведено комплексне дослідження стану аграрної галузі України за допомогою методу SWOT-аналізу. Результати цього аналізу наведено в таблиці 2.16.

Аналіз сильних і слабких сторін аграрного сектору, а також існуючих можливостей та загроз свідчить про те, що цілеспрямована робота в напрямку усунення недоліків та розвитку переваг дозволить зміцнити позиції України на світовому аграрному ринку.

РОЗДІЛ III

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1 Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств

Розуміння керівництвом важливості конкурентоспроможності аграрного підприємства є необхідною, але недостатньою умовою для успіху. Без забезпечення підприємства необхідними матеріальними, фінансовими, інформаційними та інтелектуальними ресурсами досягти стійкої конкурентоспроможності неможливо. Високий рівень компетенцій персоналу це важлива складова успішного управління конкурентоспроможністю. Проте, для досягнення стійких результатів необхідно поєднувати цей фактор з наявністю інших ресурсів та ефективною операційною діяльністю. Саме стратегічний підхід дозволяє підприємству не просто підтримувати конкурентоспроможність, а й постійно її посилювати. Його потенціал дозволяє йому не просто вижити в конкурентному середовищі, а й стати лідером, пропонуючи споживачам високоякісні продукти та послуги. Без постійного розвитку та вдосконалення бізнес-процесів будь-які цілі залишаються недосяжними в довгостроковій перспективі. Спрямовуючи свої зусилля на забезпечення стабільного розвитку та добробуту всіх зацікавлених сторін, компанія не тільки зміцнює свою позицію на ринку, але й бере на себе соціальну відповідальність [5].

Конкурентоспроможність аграрного підприємства це результат ефективного стратегічного управління. Для того, щоб бути успішним на ринку, підприємство повинно не тільки визначати свої сильні сторони, але й розробляти стратегії для їх максимального використання. Стратегія розвитку підприємства повинна бути побудована на посиленні його унікальних характеристик, що дозволить досягти високої прибутковості та сталого розвитку. Стратегічне

управління конкурентоспроможністю пронизує всі сфери діяльності підприємства, від формування маркетингової стратегії до координації роботи всіх підрозділів. Воно визначає напрямок розвитку, допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства та розподілити ресурси найбільш ефективним чином. Для досягнення успіху аграрне підприємство використовує широкий спектр інструментів управління, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Ці інструменти дозволяють підвищити ефективність виробництва, впровадити нові технології та покращити умови праці.

Управління аграрними підприємствами стає все більш складним завданням, яке вимагає впровадження нових, більш ефективних систем управління та контролю. Це пов'язано з необхідністю розробки складних стратегій, які враховують динаміку зовнішнього середовища та внутрішні особливості підприємства. Стратегічне управління є ключовим фактором успіху аграрного підприємства. Воно дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринку та досягати довгострокових цілей [25].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю надає власникам та керівникам агропромислових підприємств широкі можливості для:

- перефокусування з операційної діяльності на довгострокові перспективи;
- обґрунтування і вибору конкретних напрямків використання ресурсів;
- оцінки потенційних ризиків та можливостей;
- створити механізм, який забезпечить узгодженість усіх дій компанії з її стратегією.

Головна мета стратегічного управління конкурентоспроможністю полягає в тому, щоб оптимізувати використання наявних конкурентних переваг та створювати нові, забезпечуючи довготривалий успіх підприємства. Тактичний рівень управління спрямований на забезпечення комплексної конкурентоспроможності продукції за рахунок поєднання високої якості, оптимальної ціни, низьких експлуатаційних витрат та ефективного маркетингу.

Предметом стратегічного управління конкурентоспроможністю є розробка та реалізація стратегій, спрямованих на забезпечення стійкого конкурентного становища підприємства на ринку, а саме:

1. Стратегічні рішення впливають на всі аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи узгодженість між цілями, ресурсами та результатами. До таких рішень належить, наприклад, рішення про створення нового виробництва або освоєння нового ринку. Оперативні рішення щодо використання ресурсів спрямовані на забезпечення безперебійної роботи підприємства в поточний період.

2. Стратегічні завдання виникають при необхідності внесення інновацій у діяльність підприємства, що дозволяє йому адаптуватися до змін ринку та задовольняти нові потреби клієнтів.

3. Враховуючи особливості аграрного сектору, успіх підприємства залежить від його здатності передбачати зміни в економіці, політиці та технологіях, а також від його взаємодії з природним середовищем.

Таблиця 3.1- Сучасні концепції стратегічного управління конкурентоспроможності

Стратегія	Зміст
Регулярне стратегічне управління	Регулярне стратегічне управління, що є логічним продовженням стратегічного планування, передбачає циклічний процес розробки, реалізації та контролю стратегії, спрямований на ефективне використання стратегічних ресурсів підприємства. Цей підхід набув широкого поширення завдяки своїй доведеній ефективності
Стратегічне управління в реальному часі	Стратегічне управління в реальному часі це постійний процес прийняття стратегічних рішень, що вимагає гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін, які відбуваються в динамічному бізнес-середовищі. Такий підхід передбачає постійне уточнення стратегії та оперативне вирішення несподіваних завдань

**Джерело: сформовано автором самостійно*

Тому, важливо розуміти, чи здатне аграрне підприємство до стратегічного управління. Це передбачає наявність необхідних ресурсів, компетенцій та готовності до змін. Реалізація диверсифікаційної стратегії є складним завданням, яке вимагає значних інвестицій. Багато компаній обмежуються лише

теоретичними роздумами про стратегію, не переходячи до практичних дій. Саме через такий підхід часто виникають серйозні прорахунки в стратегічному плануванні. Не всі підприємства здатні точно визначити найбільш перспективний для себе ринок. Стратегічна гнучкість менеджменту, яка проявляється у вмінні поєднувати ресурси та компетенції, є ключовим фактором успіху аграрного підприємства. Стратегічне управління переживає період активного розвитку. Сучасні фахівці ідентифікують два ключові напрямки його еволюції (табл. 3.1).

До недавнього часу більшість компаній, що працювали в стабільних умовах, могли успішно розвивати вузькоспеціалізовані активи, інвестуючи значні кошти в зміцнення своїх позицій на ринку відповідно до моделі Портера. Однак, зважаючи на сучасні тенденції, така модель стає дедалі менш ефективною.

Класифікація стратегій для аграрних підприємств відрізняється чіткою орієнтацією на максимізацію прибутку як основний шлях підвищення конкурентоспроможності. За основу взято відомі класичні моделі, що дозволяють ефективно аналізувати взаємодію підприємства з ринковим середовищем. Ефективна стратегія підприємства формується на основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища і може передбачати поєднання різних стратегічних підходів для досягнення поставлених цілей. Для успішної реалізації обраної стратегії підвищення конкурентоспроможності необхідно розробити детальний план дій, який передбачає вибір найкращих варіантів для досягнення поставленої мети. При цьому важливо визначити чіткі критерії успішності та регулярно оцінювати ефективність реалізації стратегії.

Аналізуючи статичні стратегії підвищення конкурентоспроможності, звернемо увагу на стратегію розвитку ринку. Підприємство, обираючи цей шлях, активно працює над збільшенням обсягів продажів. Це досягається за рахунок виходу на нові географічні ринки, завоювання нових сегментів споживачів та впровадження нестандартних підходів до реалізації продукції.

Таблиця 3.2- Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Стратегія	Критерії	Обмеження
Заснована на розвитку ринку	$\Pi = \sum_{i=1}^n \Pi_i(\Pi_i, H_i) \quad \max,$ де $\Pi_i(\Pi_i, H_i)$ – прибуток, який отримують від реалізації продукції і-го виду в обсязі H_i за ціною Π_i; Π – загальна кількість продукції, яку реалізує підприємство	- обмеження сировини і виробничих ресурсів: $\sum_{i=1}^n \alpha_{ij} H_i \leq M_j; j=1, t,$ де α_{ij}- норма витрат виробничого ресурсу j – го виду; $j=1, t$; t – загальна кількість видів сировини і виробничих ресурсів, які використовують; M_j – наявна кількість ресурсів j-го виду на підприємстві; -обмеження сировини і виробничих ресурсів: $\sum_{i=1}^n \alpha_{ij} H_i \leq M_j; j=1, t,$ де α_{ij}- норма витрат виробничого ресурсу j – го виду; $j=1, t$; t – загальна кількість видів сировини і виробничих ресурсів, які використовують; M_j – наявна кількість ресурсів j-го виду на підприємстві;
Заснована на перевагах у витратах	$S = \sum_{i=1}^n S_i(\Pi_i, H_i) \quad \min$	- обмеження сировини і виробничих ресурсів: $\sum_{i=1}^n \alpha_{ij} H_i \leq M_j; j=1, t,$ де α_{ij}- норма витрат виробничого ресурсу j – го виду; $j=1, t$; t – загальна кількість видів сировини і виробничих ресурсів, які використовують; M_j – наявна кількість ресурсів j-го виду на підприємстві; -обмеження сировини і виробничих ресурсів: $\sum_{i=1}^n \alpha_{ij} H_i \leq M_j; j=1, t,$ де α_{ij}- норма витрат виробничого ресурсу j – го виду; $j=1, t$; t – загальна кількість видів сировини і виробничих ресурсів, які використовують; M_j – наявна кількість ресурсів j-го виду на підприємстві;
Заснована на концентрації	$\Pi = \sum_{i=1}^n \Pi_i(\Pi_i, H_i) \quad \max$	розрахунок унікальності продукції здійснюється у відповідності з формулою : $P_{iq} = 0; i=1, Q \quad (5.14) \quad \rightarrow$ де P_{iq} – ймовірність появи продукції і вид виробника q, тобто конкурента з випуску продукції і-го виду; Q – кількість конкурентів з випуску і-го виду продукції.
Розробка нової продукції	Стратегія розробки нової продукції є особливо ефективною для підприємств, які зіштовхуються зі спадом	Компанія інвестує в розробку нових продуктів, які є логічним продовженням існуючої лінійки. Завдяки цьому вдається не лише задовольнити потреби лояльних клієнтів, але й залучити нових, підвищуючи загальну

	попиту на їхню існуючу продукцію	конкурентоспроможність підприємства.
--	----------------------------------	--------------------------------------

**Джерело: сформовано автором*

Всі запропоновані стратегії взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення єдиної мети підвищення ефективності підприємства. Ці стратегії дозволяють збільшити обсяги продажів, підвищити прибуток та зміцнити конкурентні позиції підприємства. При цьому необхідно враховувати:

по-перше, системний підхід до управління є ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Він передбачає впровадження заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям та підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю шляхом удосконалення систем діагностики:

по-друге, зростання невизначеності та мінливості умов веде до необхідності перегляду традиційних підходів до управління. Сучасні підприємства повинні будувати свою діяльність на принципах гнучкості, адаптивності та оперативності, щоб успішно конкурувати в динамічному середовищі. Компоненти стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства повинні відображати такі аспекти:

➤ географічний аспект - передбачає збереження та посилення позицій компанії на існуючих ринках шляхом забезпечення достатньої рентабельності та паралельно розширення географічних меж діяльності;

➤ ресурсний аспект - передбачає забезпечення необхідного рівня запасів для виконання всіх запланованих виробничих та комерційних завдань, а також своєчасного виконання договірних зобов'язань;

➤ технологічний аспект - спрямований на забезпечення готовності підприємства до швидкого адаптування до нових технологій та інновацій;

➤ організаційний аспект - передбачає оптимізацію організаційної структури та систем управління аграрного підприємства, вдосконалення корпоративного управління та зміцнення взаємодії з усіма зацікавленими сторонами;

➤ екологічний та соціальний аспекти - передбачають ведення бізнесу з урахуванням необхідності збереження навколишнього середовища та активну участь у соціальних ініціативах, що сприяють розвитку регіону.

Ефективна стратегія розвитку підприємства є комплексною і охоплює як розробку чіткого плану дій, так і визначення оптимальної ніші на ринку. Формування та реалізація стратегії це динамічний процес, який вимагає постійного адаптування до мінливих умов. Для забезпечення ефективності стратегічного управління необхідно впровадити механізм зворотного зв'язку, що дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та вносити необхідні корективи. Ефективність стратегії вимірюється порівнянням її результатів з поставленими цілями. Відхилення від запланованого запускають процес коригування стратегії. Оцінка та коригування стратегій розвитку повинні бути систематичним і безперервним процесом, що охоплює всі рівні управління. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення від плану та вживати необхідних заходів.

Серед ключових характеристик аграрного підприємства, які необхідно враховувати при розробці стратегії, можна виділити наступні:

➤ виробництво продуктів харчування та аграрної сировини робить сільське господарство одним з найважливіших секторів економіки, оскільки воно забезпечує життєво необхідні ресурси для населення;

➤ сільське господарство є не тільки важливим сектором економіки, але й середовищем проживання для значної частини населення, особливо в сільській місцевості;

➤ виробничий процес в аграрному секторі сильно залежить від таких природних факторів, як клімат та погодні умови, що призводить до нестабільності результатів навіть при однаковій кількості використаних ресурсів;

➤ сільське господарство характеризується значною сезонністю, яка виявляється в нерівномірному розподілі виробничих процесів протягом року, що впливає на використання ресурсів, реалізацію продукції та надходження коштів;

➤ значна кількість розрізнених сільськогосподарських товаровиробників сприяє підвищенню рівня конкуренції на аграрному ринку, що стимулює розвиток галузі;

➤ обсяги споживання сільськогосподарської продукції змінюються незначно навіть при значних коливаннях цін.

Для збереження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, аграрне підприємство повинно розробляти стратегії, які поєднують в собі вирішення як поточних завдань, так і досягнення довгострокових цілей. Стратегічне управління є ключовим фактором сталого розвитку підприємства, оскільки воно спрямоване на формування довгострокових конкурентних переваг через адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Перемога підприємства в конкурентній боротьбі повинна бути закономірним результатом стратегічного управління конкурентоспроможністю, що базується на постійних та цілеспрямованих діях керівництва.

3.2 Внутрішньогосподарські резерви підвищення ефективності виробництва і реалізації соняшнику для формування конкурентоспроможного розвитку підприємства

Постійне зростання конкурентоспроможності підприємства є наочним доказом ефективності обраної стратегії розвитку. Воно свідчить про те, що компанія має вагомі конкурентні переваги, вдало використовує свої можливості та успішно зміцнює свої позиції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства це його здатність успішно конкурувати на ринку, завойовувати нові сегменти та збільшувати свою частку. Одним з ключових факторів, що визначають цю здатність, є конкурентоспроможність продукції. Важливість конкурентоспроможності продукції для підприємства заключається в наступному:

1. Задоволення потреб клієнтів. Саме продукт є тим, що клієнт купує. Якщо продукт не відповідає очікуванням споживача за якістю, функціоналом,

ціною або іншими характеристиками, то підприємство втрачає клієнтів на користь конкурентів. 2. Формування іміджу. Якісна продукція формує позитивний імідж підприємства, підвищує його репутацію та довіру споживачів. 3. Ціноутворення. Конкурентоспроможна продукція дозволяє підприємству встановлювати більш високі ціни, що збільшує прибуток.

Ефективність підприємства залежить від того, наскільки ефективно воно використовує свої внутрішні ресурси. Резерви підвищення ефективності криються в раціональному використанні землі, обладнання, праці та інших активів. Кожна галузь, зокрема рослинництво, має свої специфічні особливості, що впливають на ці резерви.

Таблиця 3.1 – Фактори, що забезпечують стабільність врожаїв соняшнику

№	Фактор	Дія
1	Перспективні гібриди соняшнику: посухостійкі, стійкі до вилягання, з високим вмістом олії та високою схожістю насіння.	Правильний вибір гібриду може збільшити врожайність на 35%.
2	Елітна насіннева партія: з масою 1000 насінин не менше 50 грамів.	Каліброване насіння забезпечує приріст врожаю на 16-18%.
3	Обробка насіння: протруювання, стимуляція росту, мікродобрива для захисту від хвороб і шкідників.	Урожайність підвищиться на 10-15%.
4.	Щоб зберегти родючість ґрунту, важливо дотримуватися сівозмін. Тобто повертати ту саму культуру на те саме поле не частіше ніж раз на 7-8 років. У Лісостепу після озимої пшениці, ячменю або кукурудзи рекомендується вирощувати інші культури.	Оптимальне чергування культур у сівозміні дозволяє збільшити врожайність на 6-12%. Це пояснюється тим, що правильний.
5	Визначення оптимальної кількості рослин на одиницю площі та вибір найефективнішого способу посіву.	Завдяки цьому врожайність підвищується на 10-15%, що дозволяє отримати більший прибуток.
6	Система заходів для боротьби з бур'янами, що включає обробіток ґрунту (зяблевий та передпосівний), застосування ґрунтових та післясходових гербіцидів, а також механічні методи боротьби (боронування, культивація).	При недотриманні певних правил, урожайність знижується щонайменше на 10-20%.
7	Норма внесення добрив для формування 1 центнера зерна становить: 4-6 кг азоту, 2-3 кг фосфору, 10-12 кг калію. Крім того, рекомендується позакореневе підживлення бором (300-500 г на центнер зерна або 1,2 кг на гектар).	Втрати урожаю можуть досягати 20-30%, а вміст олії знижується до критично низького рівня – 5 одиниць.
8	Затримка зі збиранням при вологості зерна вище 14% може призвести до значних втрат врожаю.	Через нерівномірність у збиранні втрачається від 5 до 10% врожаю.

**Джерело: сформовано автором з використанням [24]*

Соняшник може бути перспективним напрямом для підприємства, проте низька врожайність вказує на необхідність вдосконалення технологій вирощування. Реалізація максимального потенціалу врожайності, закладеного в виробничій програмі, дозволить суттєво підвищити ефективність виробництва. Для підвищення загального обсягу виробництва необхідно враховувати наступні чинники (табл. 3.1).

Завдяки дотриманню сучасних агротехнологій підприємство на прикладі ФГ "Терновий О.І.", яке знаходиться в Роменському районі може збільшити врожайність соняшнику до 50-55 центнерів з гектара, що є цілком досяжним показником при чотиріпольній сівоzmіні. Отже, дані таблиці 3.1 відкривають нові перспективи для збільшення виробництва соняшнику за рахунок оптимізації технологічних процесів.

Завдяки підвищенню врожайності вдалося досягти значних економічних результатів: зросла кількість виробленої продукції, зменшились витрати на виробництво, що в сукупності призвело до збільшення прибутку. Згідно з науковими даними, ключовими факторами, що сприяють зростанню врожайності за умови застосування сучасних технологій, є: добрива – 40 %; ЗЗР – 30 %; СОРР – 10-15 %; сівоzmіна – 5 %.

Таблиця 3.2 – Аналіз економічних можливостей для підвищення урожайності соняшнику

Резерви урожайності	Приріст урожаю	Кількісне збільшення, ц/га
Впровадження нових сортів	до 25	5,88
Застосування насіння найвищої якості	16-18	2,85
Своєчасне запобігання хвороб і шкідників	10-15	2,25
Дотримання сівоzmін	10-15	2,52
Кращий попередник	6-12	2,02
Оптимальне загущення посівів	10-15	2,52
Рациональне співвідношення органічних і мінеральних речовин	20-30	5,04
Своєчасне збирання при оптимальній вологості	5-10	1,68
Абсолютний максимум врожайності	х	25,03

**Джерело: за даними попередньої таблиці*

Як вихідний рівень для визначення оптимальної врожайності ми взяли дані дослідних інститутів про урожайність соняшнику на перший рік вирощування без додаткового підживлення. В таких умовах, за рахунок лише природної родючості ґрунту, в середньому збирали 16,8 центнерів з гектара.

Щоб оптимізувати використання ресурсів та знизити витрати, необхідно переходити на високогібридне насіння. Гібриди з рівнем чистоти понад 98% демонструють значно кращі показники врожайності та стійкості, ніж традиційні сорти.

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічних резервів в результаті підвищення урожайності

Показник	Значення
Фактична урожайність соняшнику в 2023 році, ц/га	28,3
Середня урожайність соняшнику за 2021-2023 рр., ц/га	31,6
Технологічна можлива урожайність соняшнику, ц/га	41,8
Резерв прибавки врожайності, ц/га	12,7
Резерв приросту валового збору, ц	18034
Фактичні витрати на 1 га, грн.	19240,6
Фактична собівартість 1 ц, грн.	661,2
Собівартість з врахуванням резерву врожайності	460,3
Зменшення собівартості з врахуванням резерву підвищення врожайності, ц	200,9

**Джерело: за даними попередніх таблиць*

За даними таблиці 3.3 урожайність є ключовим фактором, який впливає на валове виробництво. Збільшення врожайності на 12,7 ц/га дозволить збільшити валовий збір на 18034 ц, що є значним зростанням на 42,5%. При цьому собівартість виробництва знизиться на 200,9 грн за центнер.

Високий попит на соняшник та можливість отримувати стабільний прибуток роблять вирощування цієї культури одним з найпривабливіших напрямків в аграрному секторі.

Економічне виробництво соняшнику сьогодні нерозривно пов'язане з використанням альтернативних технологій, які є більш екологічними та ефективними порівняно з традиційними методами. З метою розвитку альтернативного ринку та підвищення конкурентоспроможності, рекомендуємо фермерському господарству приєднатися до регіональної асоціації виробників

органічної продукції. Для цього необхідно виділити частину земель під екологічне виробництво.

Світові тренди свідчать про зростання попиту на органічну продукцію, що стимулює розширення посівних площ під органічний соняшник. Перехід на органічне виробництво в Лісостепу передбачає ретельний підбір сортів, які відрізняються високою врожайністю та стійкістю до місцевих умов. Землі ФГ "Терновий О.І." мають високий потенціал для успішного вирощування органічного соняшнику завдяки сприятливим природним умовам. Існуючі сівозміни та структура виробництва в господарстві вже зараз відповідають багатьом вимогам органічного землеробства.

Таблиця 3.4 – Кошторис на біопрепарати

Назва препарату	Ринкова вартість	Доза препарату		Вартість на 1 га, грн.	
		на 1 т насіння, л	на 1 га посіву, л	обробка насіння	обробка рослин
Фітоспорин	160	0,15	0,4	2,4	64
Фіто-Хелп	384	0,80	0,5	30,7	192
Фітоцид-р	320	0,15	0,3	4,8	96
Гарт-Супер	820	0,02	0,8	3,2	656
Агростимулін	1940	0,02	0,2	3,9	384
	х	х	х	45,0	1392

**Джерело: Агропортал*

Органічні добрива, такі як гній та рослинні залишки, є основою живлення рослин в органічному землеробстві. Соняшник особливо чутливий до післядії гною, що призводить до значного збільшення врожаю. Окрім гною, в органічному землеробстві дозволені до використання певні види мінеральних та органічних добрив, які пройшли сертифікацію. Це можуть бути швидкорозчинні азотні добрива, мікродобрива з бором, а також добрива на основі гумінових речовин та мікроорганізмів.

Рекомендуємо звернути увагу на органічні гібриди соняшнику Тунка та 5580 за ціною 5000 та 5300 грн. відповідно.

Дані таблиці 3.5 свідчать про те, що перехід ФГ "Терновий О.І." на органічне виробництво соняшнику призведе до зниження врожайності на 30% порівняно з існуючим рівнем. Водночас, собівартість продукції зростає на 17,9%,

але завдяки вищій ціні реалізації рентабельність підвищиться на 14,5 процентних пунктів. Для підвищення ефективності виробництва господарство може перевести 200 га полів під органічне вирощування соняшнику. Для успішної реалізації соняшнику на внутрішньому та зовнішньому ринках, фермерське господарство має постійно відстежувати цінові коливання, аналізувати світові тренди та вивчати діяльність переробних підприємств в різних країнах.

Таблиця 3.5 – Аналіз ефективності органічного виробництва соняшнику

Показник	Факт	Органічне виробництво	Абсолютне відхилення	
Прямі витрати на оплату праці	601,0	601,0	0,0	
Насіння	1988,9	2500,0	+511,1	
Мінеральні добрива, засоби захисту	8016,1	5016,1	-3000,0	
Органічні добрива	0,0	1000,0	+1000,0	
Нафтопродукти	2292,0	2292,0	0,0	
Інші матеріальні витрати	1807,0	807,0	-1000,0	
Інші прямі і загальновиробничі витрати	5170,3	4190,0	-980,3	
Разом	19875,3	16406,1	-3469,2	
Результативні показники				
Показник	Факт	Органічне виробництво	Абсолютне відхилення, ±	Відносне, %
Максимальна врожайність	40,0	28,0	-12,0	-30,0
Собівартість, грн.	496,9	585,9	+89,0	+17,9
Виручка від реалізації, грн.	1200,0	1500,0	+300,0	+25,0
Прибуток на 1 га	703,1	914,1	+211,0	+30,0
Рівень рентабельності виробництва	141,5	156,0	+14,5 п.п.	

**Джерело: розраховано автором*

Зернотрейдери це компанії та індивідуальні підприємці, які спеціалізуються на купівлі-продажу зернових культур, у тому числі соняшнику. Їхні послуги є незамінними для фермерських господарств з кількох причин.

1. Експертиза ринку та аналітика. Глибоке розуміння ринку: Трейдери постійно відстежують світові та внутрішні ціни на соняшник, аналізують попит і пропозицію, прогнозують цінові тенденції. Знання специфіки регіону: Вони добре обізнані з особливостями ринку в конкретному регіоні, такими як логістика, інфраструктура, сезонність тощо. Доступ до інформації: Трейдери мають доступ до широкого кола інформації про ринок, що дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення.

2. 2. Логістика та транспортування. Організація доставки: Трейдери організовують весь процес доставки зібраного врожаю від поля до місця зберігання або переробки, включаючи завантаження, транспортування та розвантаження. Оптимізація маршрутів: Завдяки досвіду та налагодженим контактам трейдери можуть запропонувати оптимальні маршрути доставки, що дозволяє знизити витрати на логістику. Страхування вантажів: Багато трейдерів пропонують страхування вантажів, що захищає фермерів від можливих збитків під час транспортування.

Таблиця 3.6 – Актуальні закупівельні ціни на соняшник від зернотрейдерів у Роменському районі Сумської області на 01.01.2024 року

Зернотрейдери	Ціна за тону, грн.
KERNEL – Полтавський МЕЗ	11733
KERNEL –Кропивницький МЕЗ	11666
AGRO-Provision Придніпровський МЕЗ	11466
МХП – Миронівський ЗВКК	11420
МХП – Катеринопільський елеватор	11403
МХП – ОРІЛЬ-ЛІДЕР	11325
Група компаній Прометей (Староконстантиновський елеватор)	10691
Бердичевський елеватор	10311
Васильківський хлібопродукт	9937

**Джерело: сформовано автором*

3. Зберігання та сушка. Надання складських приміщень: Трейдери надають свої складські приміщення для зберігання зерна, що дозволяє фермерам уникнути додаткових витрат на будівництво власних елеваторів. Проведення сушки: Трейдери оснащені сучасним обладнанням для сушки зерна, що дозволяє зберегти якість продукції та підготувати її до продажу.

4. Фінансування. Надання авансів: Трейдери можуть надавати фермерам аванси під майбутній урожай, що дозволяє вирішити фінансові проблеми в період між збором врожаю і його реалізацією. Оптимізація податкових платежів: Трейдери можуть допомогти фермерам оптимізувати податкові платежі, використовуючи різноманітні фінансові інструменти.

5. Маркетинг та продаж. Пошук покупців: Трейдери мають налагоджені контакти з переробними підприємствами, експортерами та іншими покупцями

зерна, що дозволяє їм швидко реалізувати продукцію фермерів. Маркетингові дослідження: Трейдери проводять маркетингові дослідження, щоб визначити найбільш вигідні ринки збуту для продукції фермерів. Переваги співпраці з зернотрейдерами для фермерів: зниження ризиків; економія часу та ресурсів; стабільний дохід; доступ до нових технологій.

Отже, Співпраця з зернотрейдерами є вигідною для фермерів, оскільки дозволяє їм зосередитися на виробництві, а всі питання, пов'язані зі збутом продукції, делегувати професіоналам. Завдяки своїм знанням, досвіду та ресурсам трейдери допомагають фермерам отримувати максимальну вигоду від вирощування соняшнику.

Завдяки впровадженню сучасних технологій вирощування, раціональному використанню ресурсів та оптимізації виробничих процесів можна досягти значного зростання врожайності соняшнику та зміцнити позиції підприємств на ринку.

3.3 Оцінка ефективності власного заводу з переробки соняшнику

Проведений SWOT-аналіз конкурентоспроможності аграрної галузі України чітко демонструє, що ліквідація існуючих слабких місць та нейтралізація зовнішніх загроз, паралельно з активним використанням внутрішніх переваг та сприятливих зовнішніх факторів, можуть стати потужним інструментом для зміцнення позицій українського агросектору на світовому ринку. Реалізація поставлених завдань вимагає комплексного підходу, який передбачає аналіз міжнародних тенденцій на продовольчому ринку, проведення глибоких маркетингових досліджень з урахуванням кон'юнктурних змін, активне впровадження сучасних технологій у виробництво та удосконалення системи державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників.

Український ринок олії демонструє диверсифікацію виробництва: поряд з великими компаніями, значну частку (20-30%) займають невеликі підприємства. Стабільний попит споживачів на олію незалежно від сезонних

коливань та економічних умов свідчить про перспективність розвитку цього бізнесу. Пропонуємо розробити детальний бізнес-план будівництва та запуску міні-заводу з виробництва олії потужністю 1000 літрів на добу на базі власної сировини ФГ «Терновий О.І.», що дозволить створити вертикально інтегрований агропромисловий комплекс.

Продуктивність міні-заводу з переробки соняшнику передбачає наступний вихід готової продукції: 49% – соняшникова олія, 36% – шрот та 15% – лушпиння. Отримана лушпиння буде використана як паливо для власної котельні, забезпечуючи тепловою енергією виробничий процес.

I. Устаткування і капітальні вкладення. Для реалізації проекту необхідні інвестиції в сумі близько 3,1 млн грн. Ці кошти будуть спрямовані на придбання обладнання, яке дозволить переробляти 5280 кг насіння на добу та забезпечить високу рентабельність виробництва.

Таблиця 3.7 – Сумарна вартість промислового обладнання міні-заводу

Назва	Вартість, тис. грн.
Сепаратор	45-50
Сушильний агрегат	70-80
Вальцевий станок	400
Вогневі жарові (при продуктивності 300 кг мізги) 2-3 шт. продуктивністю 800 кг на годину	240-360
Шнековий прес (при продуктивності не менше 10 т на добу)	600-800
Фільтр механічний (2-3 шт.) для віджиму масла	200-300
Установка для рафінації	700
Обладнання для розливу	500
Разом	2690
Витрати на доставку і монтаж обладнання 15-20 %	375-500
Всього	3100

**Джерело: власні розрахунки автора*

Незважаючи на нижчу вартість, придбання окремих компонентів пов'язане з ризиком невідповідності та потребує значних витрат часу на інтеграцію системи, що може затримати запуск виробництва. Альтернативним варіантом є придбання лінії виробництва від ТОВ «ТАН». Компанія забезпечує не лише постачання обладнання, але й його монтаж та налагодження. При цьому загальна вартість проекту залишається приблизно на тому ж рівні.

Площа виробничих і складських приміщень є одним з ключових факторів, що впливають на ефективність роботи олійного заводу, оскільки забезпечує оптимальні умови для проведення всіх технологічних операцій.

Таблиця 3.8 – Потреба в приміщеннях

Види	Площа, м ²
Основна виробнича дільниця	30-40
Складські приміщення під сировину	50
Приміщення для зберігання макухи	45
Приміщення для зберігання готової продукції	40-50
Адміністративні будівлі	15-20
Разом	180-205
Комплекс робіт з реконструкції приміщень, включаючи оновлення поверхень, тис. грн.	З розрахунку 20 тис. на 1 м ² 4100

**Джерело: дані з попередніх таблиць*

Господарські будівлі ФГ "Терновий О.І.", хоча й мають необхідні комунікації, потребують суттєвої модернізації для підвищення їхньої ефективності. Для проведення технологічного процесу обробки 1 тонни сировини необхідно передбачити виробничу площу не менше 40 квадратних метрів.

Таблиця 3.9 – Структура персоналу та витрати на його утримання

Посада	Кількість працівників	Фонд оплати праці	
		за місяць, тис. грн.	за рік, тис. грн.
Завідувач	1	12,0	144,0
Майстри	4	40,0	480,0
Технологи	2	20,0	240
Підсобні працівники	4	28,0	336
Прибиральниці	2	13,0	156,0
Техніки-наладчики	2	16,8	202,0
Разом	15	129,8	1558,0

**Джерело: дані з попередніх таблиць*

Сучасне обладнання олійно-переробного міні-заводу дозволяє автоматизувати більшість процесів, проте вимагає наявності кваліфікованого персоналу для контролю та технічного обслуговування. Працівники працюють за відрядно-преміальною системою з гнучким графіком роботи.

Структура витрат на оплату праці 15 працівників така: безпосередньо на заробітну плату буде витрачено 1 558 000 гривень, а на єдиний соціальний внесок

– 342 800 гривень. Витрати на сировину залежать від кількості робочих днів, кількості змін та потужності обладнання. При таких параметрах виробництва, а також враховуючи ціну насіння соняшнику, загальна потреба в сировині складе 10 560 тон, що коштуватиме 6 985,4 тис. грн.

Таблиця 3.10 – Витрати на енергоносії

Показники	Значення
Період активної експлуатації обладнання, год.	4064
Встановлена потужність, кВт	104,2
Обсяг споживання електроенергії за одиницю часу, кВт/ годину	338775
Ціна за 1 кВт технологічної електроенергії, грн.	5,0
Загальна вартість, тис. грн.	1693,9

**Джерело: власні розрахунки*

Для забезпечення технологічного процесу за оптимальних умов необхідно передбачити витрати на електроенергію в розмірі 1 693 900 гривень.

Для визначення ефективного фонду часу роботи обладнання було прийнято, що воно працює 16 годин на добу в дві зміни. З урахуванням коефіцієнта одночасного споживання 0,8 було проведено необхідні розрахунки.

Таблиця 3.11 – Вартість послуг водопостачання

Показники	Кількість (обсяг)
Обсяг переробки, т	1400
Норма споживання води, м ³ /т	0,03
Загальний об'єм спожитої води за певний період, м ³	42
Вартість	4240

**Джерело: власні розрахунки*

Для технологічних потреб необхідно передбачити певний об'єм технічної води.

Амортизаційні відрахування це, по суті, щомісячні або щорічні "відрахування" від вартості основних засобів підприємства (наприклад, будівель, обладнання, транспорту). Ці відрахування призначені для того, щоб поступово "зменшувати" вартість цих активів у бухгалтерському обліку, оскільки вони зношуються з часом. Зміст поняття амортизації необхідно розуміти:

1. Власникам бізнесу: це дозволяє планувати заміну обладнання, оцінювати ефективність інвестицій і оптимізувати податки.
2. Бухгалтерам: це основа для ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності.
3. Інвесторам: амортизація впливає на фінансові показники підприємства і, відповідно, на його інвестиційну привабливість.

Таблиця 3.12 – Визначення вартості амортизації

Показник	Значення
Норматив амортизаційних відрахувань на основні засоби	10,0
Норматив амортизаційних відрахувань на пасивну частину основних фондів	5,0
Балансова вартість активної частини, тис. грн.	3100,0
Балансова вартість пасивної частини, тис. грн.	3050,0
Сума амортизації активної частини основних фондів, тис. грн.	310,0
Сума амортизації пасивної частини основних фондів, тис. грн.	152,5

**Джерело: власні розрахунки*

Дані таблиці 3.12 свідчать про те, що сума амортизації активної частини основних фондів становить 310 тис. грн; сума амортизації пасивної частини основних фондів становить майже 153 тис. грн.

Таблиця 3.13 – Аналіз операційних витрат проекту за рік

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Сировина	6985,4
Заробітна плата	1558,0
Витрати на соціальні заходи	342,8
Електроенергія	1693,9
Водопостачання	424,0
Амортизація	462,5
Адміністративні і інші операційні витрати (10%)	698,5
Витрати на пакування	177,7
Разом витрат	11644,3

**Джерело: власні розрахунки*

Структура витрат включає витрати на упаковку, розраховані на основі річного обсягу виробництва, та адміністративно-виробничі витрати, які становитимуть 10% від загальної суми витрат. Всі операційні витрати нашого

міні-заводу з виробництва олії були систематизовані та представлені у вигляді таблиці 3.13. Використовуючи метод екстраполяції та дані попередніх років, ми спрогнозували, що загальна сума операційних витрат за рік складе 11 644 300 гривень.

Планування грошових надходжень – це процес прогнозування та оцінки суми коштів, які підприємство очікує отримати від своєї діяльності протягом певного періоду. Це один з ключових елементів фінансового планування, який дозволяє забезпечити стабільність бізнесу, оптимізувати використання ресурсів та уникнути фінансових труднощів. Фактори, що впливають на планування грошових надходжень:

1. Сезонність. Для багатьох видів діяльності характерні сезонні коливання обсягів продажів і, відповідно, надходжень.

2. Маркетингові заходи. Проведення рекламних кампаній, знижок та інших маркетингових активностей може вплинути на обсяг продажів і терміни оплати.

3. Економічна ситуація. Зміни в економіці, інфляція, курси валют можуть вплинути на купівельну спроможність споживачів і, як наслідок, на надходження коштів.

4. Конкуренція. Дії конкурентів, поява нових товарів або послуг можуть вплинути на частку ринку підприємства і, відповідно, на обсяг продажів.

Таблиця 3.14 – Планування надходжень від продажу продукції

Показники	Сума
Валове виробництво насіння соняшнику, ц	59356
Кількість необхідної сировини для власної переробки	10560
Частка переробленої продукції в загальному виробництві, %	17,8
Вихід очищеної, рафінованої, дезодорованої, соняшникової олії, ц ($10560 \times 0,42 \times 0,96 \times 0,92 \times 100 = 37,1\%$)	3917
Ціна реалізації, грн. за ц. (1 кг-50 грн.)	5000
Виручки від реалізації олії, тис. грн.	19585,8
Шрот соняшниковий, %	58
Маса шроту, ц	6124,8
Ціна за 1 ц шроту, грн.	380
виручки від реалізації шроту само вивозом, тис. грн.	2327,4
Середньорічний чистий прибуток від проекту, тис. грн.	21913,2
Сума чистого прибутку, тис. грн.	10268,9

Рентабельність виробництва олії, %	108,2
Рівень рентабельності реалізації насіння соняшнику, %	89,8

**Джерело: власні розрахунки*

Оптимізація технологічного процесу переробки соняшнику дозволяє збільшити вихід кінцевої продукції та знизити витрати виробництва. Завод здатний щорічно виробляти 3917 тон олії та 6124,8 тони шроту, що забезпечує високу рентабельність виробництва.

Загальна сума грошових коштів, отриманих від продажу продукції у 2024 році, склала 6 21 913,2 тис. грн., що свідчить про високу ефективність виробництва і перевищення планових показників рентабельності на 8,2%.

Різноманітні гранти та програми технічної допомоги, що надаються міжнародними організаціями, стимулюють агровиробників до впровадження інновацій та модернізації виробництва. Державна програма "Доступні кредити 5-7-9%" стала потужним інструментом підтримки аграрного сектору в 2023 році. Понад 10,9 тис. сільськогосподарських підприємств скористалися нею, отримавши понад 44,5 млрд грн. Найбільше фінансування за цією програмою отримали аграрії Кіровоградської, Вінницької, Київської та Одеської областей.

Міністр агрополітики повідомив про низку важливих змін до програми "5-7-9%". Зокрема, продовжено термін дії кредитних угод до 31 березня 2025 року, збільшено максимальну суму кредитів для аграріїв, які займаються тваринництвом, та надано можливість пролонгації кредитів для підприємств, які постраждали від бойових дій.

Завдяки впровадженню сучасних технологій і інновацій, вирощування зернових, овочів та фруктів стає все більш ефективним і прибутковим. Це дозволяє підвищити як обсяги виробництва, так і якість продукції, що відповідає високим вимогам як внутрішнього, так і зовнішнього ринку.

Таблиця 3.15 – Показники прибутковості інвестицій

Показники	Сума
Одноразові капітальні вкладення : придбання обладнання, тис. грн.	3100,0
ремонт і підготовка приміщень, тис. грн.	4100,0
Інші капітальні роботи 10 % від загального обсягу витрат, тис. грн.	720,0
Всього	7920,0

Сума чистого прибутку, тис. грн.	8557,6
Рентабельність проекту, %	108,1
Термін окупності, місяців	11,5

**Джерело: власні розрахунки*

У 2024 році запрацював Фонд, який надає гарантії для фермерів, що володіють до 500 га землі. Цей механізм дозволяє аграріям отримувати кредити на більш вигідних умовах, оскільки Фонд покриває половину суми, яку фермер не повернув банку.

Дані таблиці 3.15 свідчать про те, що за підсумками першого року роботи проект продемонстрував відмінні фінансові результати. При капітальних інвестиціях у розмірі 7,92 млн грн чистий прибуток після сплати податків склав 8,56 млн грн. Це означає, що проект не лише окупився менш ніж за рік, але й приніс значний прибуток, забезпечивши рентабельність на рівні 108,1%.

Використання рослинних відходів як палива не лише дозволяє знизити витрати на енергоносії, але й приносить додатковий дохід. Так, реалізація паливних брикетів з лушпиння соняшнику може принести підприємству близько 50 грн додаткового прибутку з кожної тони переробленої сировини.

Проект виробництва соняшникової олії виявився дуже успішним для ФГ "Терновий О.І.". Висока рентабельність та швидка окупність інвестицій підтверджують правильність обраного напрямку. Перспективи розвитку бізнесу пов'язані зі зростаючим попитом на олію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Продукція може бути використана не тільки в харчовій промисловості, але й у фармацевтиці та косметології.

ВИСНОВКИ

В сучасних ринкових умовах необхідно постійно контролювати її конкурентоспроможність та оцінювати потенційних конкурентів, ринки або постачальників ресурсів у галузі. Обов'язковою умовою такого типу аналізу є чітке розуміння сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» та її основних компонентів. Відповідна задача ускладнюється багатогранністю даного поняття, що набуває нових ознак в залежності від галузі, об'єкта, масштабу діяльності і інше.

З наведених матеріалів можна зробити висновок, що для ефективного функціонування ринку недостатньо оцінити конкурентоспроможність підприємств і прийняти на цій основі певні рішення. Ви повинні бути готовими до різних ринкових умов. Управління конкурентоспроможністю допоможе компанії постійно вдосконалювати та керувати всіма процесами в компанії, що забезпечить їй конкурентну перевагу та принесе всі наслідки для успішного функціонування компанії.

Аналіз методів оцінки підприємств показує, що більшість із них, особливо матрична модель широкого аналізу портфеля, можуть оцінити конкурентоспроможність підприємств у минулому та поточному періоді, і головним завданням цієї оцінки є майбутній стан конкурентоспроможності.

Рекомендації щодо доцільності оцінки конкурентоспроможності підприємства із системним підходом, суть якого полягає в тому, що поточна та майбутня конкурентоспроможність підприємства залежить від явних та неявних частин інформаційно-інноваційного потенціалу, що визначаються як інформаційно-інноваційні механізми та ресурси.

Обґрунтовано здійснення оцінки конкурентоспроможності трьома напрямками: проявленою часткою інформаційно-інноваційного потенціалу, можливостями екстенсивного підвищення інформаційно-інноваційного потенціалу компанії за рахунок збільшення ресурсів та оцінки резервів інтенсивного підвищення цього потенціалу за рахунок збільшення ефективності

інформаційно-інноваційного механізму конкурентоспроможності підприємства без великого збільшення задіяних ресурсів.

Аналіз діяльності ФГ «Терновий О.І.» в Роменському районі Сумської області за останні три роки показав:

1. Станом на кінець 2024 року загальна площа угідь склала 463 га, що відносить господарство до категорії невеликих. При цьому, 80% усіх земель зайнято ріллею, що свідчить про інтенсивне використання земельних ресурсів.

2. Профілем діяльності підприємства є вирощування зернових і зернобобових культур. При цьому, кукурудза на зерно займає значну частку у структурі виробництва, а серед технічних культур перевага надається соняшнику. Така спеціалізація є актуальною в сучасних умовах.

3. На підприємстві постійно працюють 3 особи, однак для забезпечення виробничих потреб у пікові періоди залучається додатковий працівник. Середньорічна відпрацьована кількість днів усіма працівниками становить приблизно 260-265. Щоб мотивувати працівників до підвищення продуктивності, система оплати праці повинна бути тісно пов'язана з досягненням конкретних результатів. Середньомісячна заробітна плата на початок 2024 року становить 12742 грн. Середньомісячний фонд оплати праці на кінець 2023 року становить майже 204 тис. грн.

4. За останні три роки спостерігається тенденція до зменшення середньорічної вартості основних фондів підприємства майже на 20%. Це свідчить про їх фізичне та моральне старіння. Паралельно з цим, середньорічна вартість оборотних засобів зросла в 2,5 рази, що може свідчити про оптимізацію виробничих процесів.

5. Ретельний аналіз фінансового стану дозволяє підприємству ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та забезпечити стабільне функціонування. Аналіз фінансового стану підприємства передбачає дослідження взаємопов'язаних елементів цієї системи, таких як ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність та рентабельність.

6. Підприємство демонструє значне зростання активів підприємства за останні три роки. Їхній обсяг збільшився майже вдвічі, що становить абсолютне значення 5,4 млн. грн. Зростання активів підприємства обумовлено, перш за все, введенням в експлуатацію нових основних засобів. Окрім того, спостерігається збільшення запасів на 4,2 млн. грн. порівняно з 2021 роком.

7. Власний капітал підприємства складається з двох основних частин: зареєстрованого статутного капіталу, який залишається незмінним на рівні 100 грн. з моменту заснування, та нерозподіленого прибутку, який постійно зростає.

8. Підприємство зазнало значного зростання витрат. Загальна сума витрат збільшилася на 70%, що в грошовому виразі становить 5,1 мільйона гривень. Це зростання було зумовлене підвищенням витрат на виробництво та реалізацію продукції. У 2023 році спостерігалось зменшення інших операційних витрат підприємства на 15% порівняно з 2021 роком, що було пов'язано зі скороченням обсягів виробництва. Водночас витрати на реалізацію продукції зросли на 40% через зміну логістичних схем, спричинену російською агресією.

9. Проведений аналіз фінансової стійкості підприємства за період 2021-2023 років показав значне підвищення рівня фінансової автономії. Зокрема, на кінець 2023 року частка власного капіталу в структурі капіталу досягла 70%, що суттєво перевищує рекомендоване нормативне значення в 50%. Це означає, що підприємство має мати достатню кількість власного капіталу, який би становив щонайменше половину загального капіталу.

10. Значення коефіцієнта платоспроможності 1,1 показує, що підприємство успішно поєднує використання власних коштів та залученого капіталу, що сприяє його фінансовій стійкості.

Управління аграрними підприємствами стає все більш складним завданням, яке вимагає впровадження нових, більш ефективних систем управління та контролю. Це пов'язано з необхідністю розробки складних стратегій, які враховують динаміку зовнішнього середовища та внутрішні особливості підприємства. Стратегічне управління є ключовим фактором успіху

аграрного підприємства. Воно дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринку та досягати довгострокових цілей.

Процес розробки конкурентної стратегії є багатограним і вимагає комплексного підходу. Однак не варто сліпо дотримуватися будь-якої запропонованої моделі, оскільки кожна компанія та ринок мають свої унікальні характеристики. Кожен етап стратегії є важливим і потребує застосування спеціальних методів та процедур, які враховують конкретні умови бізнесу. У процесі розроблення системи конкурентних стратегій можливо використання численного інструментарію:

- матриця «Продукт – ринок», матриця БКГ, модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції»;
- аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ступеню його монополізації, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту тощо;
- аналіз структури стратегічного потенціалу, можливостей розширення ресурсів підприємства, особливостей галузі, SWOT-аналіз тощо;
- аналіз ринкового середовища і конкурентів, аналіз динаміки галузі, аналіз споживачів, сегментація і цілепокладання тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арєф'єва О.В., Побережна З.М. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 110–118.
2. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. №21-22. С. 35-42.
3. Воловик О.І., Курсенко Ю. А. Забезпечення конкурентних переваг у процесі інтегрування логістичної та маркетингової діяльності компанії. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Випуск 1(86). Том 26. С. 46-54.
4. Вітвіцький В.В., Швець А.А. Індикатори продуктивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств у системі інтегральної результативності. *Економіка АПК*. 2019. №6. С. 53-63.
5. Дашко І. М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум: науковий журнал*. 2020. № 1. С. 70-78.
6. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. 2020. № 5. С. 108-111.
7. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. Вип. 154. С. 93-97.
8. Гацько А.Ф. Інноваційно-інвестиційні стратегії розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика.. *Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2019. 337 с.
9. Гамова О.В. Інноваційна діяльність як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького*

національного університету: науковий журнал. Економічні науки. 2020. №2 (280). С. 231–235.

10. Дубницький В.І., Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність і базові поняття конкурентного аналізу: сучасні напрями наукових досліджень. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 5. с. 57-67.

11. Іваніченко М. Кластерний підхід до аналізу і підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник тез XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи»*. Умань, 2024. с.108-110.

12. Іваніченко М. Вимоги до компанування джерел формування ресурсів при використанні базових конкурентних стратегій. *Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації»*. Суми.2024. С.

13.Кучер А. Зональні особливості формування й резерви підвищення сталої конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. Vol. 5. No. 3. P. 77– 105.

14. Кирилов Ю.Є., Желудько К.В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. *Економіка АПК*. 2021. №11. С.23-29.

15. Матусевич А.І., Сітковська А.О. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали XI міжн. наук.-практ. конф.* Дніпро: ВПЦ «Гарант СВ», 2021. Т.2. С. 76-77.

16. Непочатенко О.О., Пташник С.А., Мельник К.М. Оцінка перспектив конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2019. №6. С. 45-50.

17. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 №179. База даних «Законодавство

України» / ВР України. URL : [\(дата звернення 21.10.2024\)](https://zakon.rada.gov.ua)).

18. Покатаєва О.В. Дослідження конкурентного потенціалу та стану конкурентоспроможності Запорізького регіону України. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2019. Вип. 46. Ч. 1. С. 129–134.

19. Пашкевич М. С., Лі Гуаньнань Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2021. №12. С. 184–190.

20. Сітковська А.О. Підвищення конкурентоспроможності як ефект від впровадження інформаційних технологій. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф.* Дніпро. ДДАЕУ. 2022. С.82-83.

21. Терещенко С.І., Петухов А.Ю. Фінансові стратегії підтримання конкурентоспроможності підприємницької діяльності. *4 Міжнародна наук.-практ конференція: «Сучасне підприємництво: проблеми теорії та практики».* Дніпро...: НТУ «Дніпровська академія», 2023.с. 25-27.

22. Терещенко С.І., Ломака Я.І. Визначення конкурентної позиції будівельного підприємства. *Матеріали XIII міжнародної науково-практ конференції*. Суми, Видавничий дім «Ельдорадо». 2021,.с.164 – 166.

23. Терещенко С.І., Ломака Я.І., Русак Г.В. Конкурентний бенчмаркінг як інструмент зміцнення конкурентного статусу підприємства. *Вісник СНАУ, серія «Економіка і менеджмент »*.2020. Вип. № 2(84), с.108-116.

24. Трусова Н.В. Детермінанти нарощування конкурентоспроможності підприємств на засадах інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1(41). С. 34-40.

25. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.

26. Юрчук Н. П., Вовк В. Ю., Топіна Р. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53–61.

27. Чикуркова А.Д., Фень К.С., Формування позитивного іміджу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2 (78). С. 107-113.

28. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74-80.

29. Шталь Т.В., Шульга Д.А., Торкут Д.А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 13–17.

30. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300.

31. Ward J., Peppard J. Strategic Planning for Information Systems. 3-rd Ed. John Wiley & Sons Ltd. 2002. 640 p.

32. Weber J. The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*. 2011. Vol. 22. Iss. 1. P. 25–46.

33. Xiaoling Z., Liyin S., Yuzhe W., Linda C.N. Fan, Competitiveness assessment for real estate enterprises in china: A model-procedure. *International Journal of Strategic Property Management*. 2009. vol. 13. Issue 3. p. 229-245.

34. Xu W., Zhang Q., Ma J. The relationship among customer demand, competitive strategy and manufacturing system functional objectives. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2013. vol. 6. no. 4. p. 1238- 1254.

35. Yamova O.V., Maramygin M.S., Sharova I.V., Nesterenko J.N., Sobina N.V. Integral Valuation of an Enterprise's Competitiveness in the Industrial Economy. *European Research Studies Journal*. 2018. vol. XXI. Special Issue 2. p. 777-787.