

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

**Кафедра економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - магістр

**на тему: Удосконалення системи управління
конкурентоспроможністю аграрного підприємства**

Виконав: Стецієнко Станіслав Олександрович

**здобувач вищої освіти за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля»**

Керівник: Єфанов Володимир Анатолійович

**к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва імені
професора І.М. Брюховецького**

Рецензент: Коблянська Інна Ігорівна

**к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-
адміністрування Сумського державного університету**

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)

«_____» «_____» 20____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ

Стецієнку Станіславу Олександровичу

1. **Тема роботи:** Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства
2. **База практичного дослідження:** ФГ «Назарко» Роменського району Сумської області

керівник роботи **Єфанов Володимир Анатолійович, к.е.н., доцент**

затверджена наказом по університету від «_____» _____ 2024 р. № _____

3. **Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** «_____» _____ 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

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

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства,
- надати організаційно-економічну характеристику ФГ «Назарко»,
- здійснити діагностику конкурентоспроможності підприємства,
- провести SWOT-аналіз конкурентних позицій підприємства,
- визначити напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства,
- розробити комплекс заходів по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю підприємства,
- провести розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих рішень,
- сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20__ р.

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 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	грудень 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	грудня 2024 р.	виконано

Здобувач

(підпис)

С.О. Стецієнко

Керівник роботи

(підпис)

В.А. Єфанов

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

С.М. Лукаш

АНОТАЦІЯ

Стецієнко С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено питання удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Досліджено теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства; проведено діагностику системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко»; розроблено напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко».

На основі проведеного аналізу фінансових результатів діяльності визначено ефективність використання наявних виробничих ресурсів підприємства, досліджено показники фінансової ефективності господарювання, а також досліджено сучасний конкурентоспроможності підприємства, конкурентів та позиціонування на ринку. Здійснено SWOT-аналіз конкурентних позицій підприємства. Встановлено, що ФГ «Назарко» є найбільш конкурентоспроможним підприємством серед аналізованих, отримавши найвищий зважений сумарний бал 4,64.

Запропоновано напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко». Напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Запропонована етапність впровадження заходів є логічно структурованою та послідовною, з чітким розподілом завдань та очікуваних результатів. Загальна тривалість реалізації всіх етапів складає від 18 до 24 місяців, що дозволяє здійснити поступову трансформацію підприємства без різких змін, які могли б негативно вплинути на його поточну діяльність. Кожен наступний етап базується на результатах попереднього, що забезпечує системність та послідовність впровадження змін для досягнення кінцевої мети – підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Засобами імітаційного моделювання визначено прогностичні показники ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю, зроблено висновки щодо ефективності запровадження маркетингової інтегрованої стратегії підприємства.

Запропоновані рішення щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю матимуть позитивний економічний ефект. Основними досягненнями стануть зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, підвищення оплати праці працівників, зростання продуктивності праці та значне покращення фінансових результатів діяльності, що відображається у суттєвому збільшенні чистого прибутку та рентабельності.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, підприємницька діяльність, аграрне підприємство, фінансовий аналіз, фінансові показники, стратегія, ефективність, економічний ефект.

SUMMARY

Stetsienko S.O. Improving the system of competitiveness management of an agricultural enterprise

Qualification work in the specialty 076 “Entrepreneurship and Trade”, SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work investigates the issues of improving the system of managing the competitiveness of an agricultural enterprise. The theoretical and methodological aspects of managing the competitiveness of an agricultural enterprise are investigated; the diagnostics of the competitiveness management system of FG “Nazarko” is carried out; directions for improving the competitiveness management system of FG “Nazarko” are developed.

On the basis of the analysis of financial results of activity, the efficiency of use of the available production resources of the enterprise is determined, the indicators of financial efficiency of management are studied, and the current competitiveness of the enterprise, competitors and market positioning are investigated. A SWOT-analysis of the competitive positions of enterprise is carried out. It has been determined that FG “Nazarko” is the most competitive enterprise among the analyzed, having received the highest weighted total score of 4.64.

The directions of improvement of the system of competitiveness management of FG “Nazarko” are proposed. The directions of improvement of the system of competitiveness management of FG “Nazarko” are interrelated and complementary. The proposed stage of implementation of the measures is logically structured and consistent, with a clear distribution of tasks and expected results. The total duration of all stages ranges from 18 to 24 months, which allows for a gradual transformation of the enterprise without drastic changes that could negatively affect its current operations. Each subsequent stage is based on the results of the previous one, which ensures the systematic and consistent implementation of changes to achieve the ultimate goal of increasing the company's competitiveness.

By means of simulation modeling, the forecast indicators of efficiency of the proposed measures to improve the competitiveness management system are determined, conclusions on the effectiveness of implementation of the integrated marketing strategy of enterprise are drawn.

The proposed solutions to improve the competitiveness management system will have a positive economic effect. The main achievements will be strengthening of the material and technical base of the enterprise, increase of remuneration of employees, growth of labor productivity and significant improvement of financial results of activity, which is reflected in a significant increase in net profit and profitability.

Keywords: management, competitiveness, entrepreneurship, agricultural enterprise, financial analysis, financial indicators, strategy, efficiency, economic effect.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Діагностика системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко»	20
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	20
2.2 Діагностика конкурентоспроможності підприємства	28
2.3 SWOT-аналіз конкурентних позицій підприємства	37
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко»	41
3.1 Визначення напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	41
3.2 Розробка комплексу заходів по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю підприємства	45
3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих рішень	55
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70
Додаток А Апробація наукових результатів	
Додаток Б Фінансова звітність ТОВ «За Мир»	

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність наукових досліджень у сфері вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства зумовлена низкою визначальних чинників сучасного економічного середовища. В умовах глобальної трансформації аграрного сектору, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, динамічних змін у технологіях виробництва та кон'юктурі ринку, ефективне управління конкурентоспроможністю стає критичним фактором успіху сільськогосподарських підприємств.

Наукові дослідження в цій площині набувають особливої значущості через необхідність розробки комплексних стратегій адаптації підприємств до мінливих ринкових умов, впровадження інноваційних підходів до управління, врахування факторів діджиталізації та сталого розвитку аграрного виробництва. Сучасні виклики, пов'язані з кліматичними змінами, волатильністю цін на сільськогосподарську продукцію, зростанням вимог до якості та екологічності продукції, потребують поглибленого наукового аналізу та розроблення дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності.

Особливої уваги потребують питання інтеграції сучасних інформаційних технологій та цифрових інструментів у систему управління аграрними підприємствами, що дозволить оптимізувати процеси прийняття стратегічних рішень, підвищити ефективність виробництва та посилити конкурентні позиції на ринку. Таким чином, наукові дослідження в цій сфері є не лише актуальними, але й мають важливе практичне значення для забезпечення сталого розвитку та економічної стійкості аграрних підприємств в сучасних складних ринкових умовах.

Вагомий внесок у дослідження питань удосконалення управління та адміністрування виробничого підприємства зробили такі вчені, як: Awan U., Sroufe R., Kraslawski A. [1], Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. [5], Балдинюк В. [6], Вербівська Л. [7], Гарафонова О. І., Купчевський П. О., Ященко І. В. [9],

Дашко І. М. [11], Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Панченко І. Г. [13], Збарський В.К. [15], Ковальчук А. [18], Крючкова Ж. В. [20], Кузьома В. В., Павлюк С. І. [21], Рекуненко І., Бондаренко А., Кобушко Я. [26] та інші. Однак далеко не всі теоретичні аспекти обраної теми повністю розкриті, часто вони не адаптовані до специфіки сьогодення.

Мета і завдання дослідження. Мета полягає в оцінці ефективності та розробці комплекс заходів по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства,
- надати організаційно-економічну характеристику ФГ «Назарко»,
- здійснити діагностику конкурентоспроможності підприємства,
- провести SWOT-аналіз конкурентних позицій підприємства,
- визначити напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства,
- розробити комплекс заходів по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю підприємства,
- провести розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є особливості удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в ФГ «Назарко».

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є наукове обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах господарювання, а саме чотири ключові напрями розвитку: перший напрямок - розширення масштабів виробництва; другий напрямок стосується оптимізації виробничої структури через придбання обладнання для переробки та створення складських приміщень,

а також розробку нової схеми сівозмін; технологічна модернізація є третім напрямком; четвертий напрямок передбачає впровадження системи управління ризиками через розробку методики оцінки ризиків, впровадження страхових механізмів та створення резервних фондів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у забезпеченні підприємства ефективними інструментами та методиками для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко». Запропонована етапність впровадження практичних рекомендацій є логічно структурованою та послідовною, з чітким розподілом завдань та очікуваних результатів, що в свою чергу сприятиме підвищенню загальної успішності та стійкого розвитку.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: аналіз, порівняння, абстрагування, моделювання, спостереження, економічний аналіз тощо.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 2-х науково-практичних конференціях, які було опубліковано у матеріалах науково-практичних конференцій:

1. Стецієнко С. О. Підходи по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Збірник тез доповідей Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (18-22 листопада 2024 р.). Суми, 2024. С. 412.

2. Стецієнко С. О. Сучасні фактори конкурентоспроможності аграрних підприємств. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та менеджменту» (Житомир, 26 вересня 2024 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2024. С. 29-31.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 34 найменувань. Основний текст викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 26 таблиць, 1 рисунок та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність аграрного підприємства, на думку Крючкової Ж.В., є комплексною характеристикою його здатності ефективно функціонувати на ринку сільськогосподарської продукції. Вона відображає спроможність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, яка за ціновими та якісними параметрами є привабливішою для споживачів порівняно з аналогічною продукцією конкурентів [20, с. 50].

Особливість конкурентоспроможності аграрних підприємств полягає у значній залежності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та біологічних чинників. Важливими складовими конкурентоспроможності є ефективне використання земельних ресурсів, технічного оснащення, впровадження інноваційних технологій вирощування сільськогосподарських культур та утримання тварин. Суттєву роль відіграє також якість менеджменту, кваліфікація персоналу та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища [20, с. 51].

Як наголошує Збарський В.К., підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства безпосередньо пов'язане з його можливостями оптимізувати виробничі витрати, забезпечувати високу якість продукції, розширювати канали збуту та впроваджувати сучасні методи управління. Особливого значення набуває здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток в умовах мінливого зовнішнього середовища та жорсткої конкуренції на аграрному ринку [15, с. 26-28].

Система управління конкурентоспроможністю, як зазначає Балдинюк В., являє собою складний комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства на ринку. Ключовим компонентом цієї системи є організаційна структура управління, яка забезпечує

чіткий розподіл повноважень та відповідальності у процесі прийняття управлінських рішень щодо конкурентоспроможності. Невід'ємною складовою виступає підсистема інформаційного забезпечення, що відповідає за збір, обробку та аналіз даних про ринкове середовище, конкурентів та власні можливості підприємства. Важливим компонентом є діагностична підсистема, яка здійснює моніторинг рівня конкурентоспроможності та виявляє фактори впливу на неї [6].

Система управління також включає мотиваційний механізм, спрямований на стимулювання персоналу до підвищення ефективності діяльності та якості продукції. Значну роль відіграє підсистема стратегічного планування, що визначає довгострокові цілі та шляхи забезпечення конкурентних переваг. Контрольна підсистема забезпечує оцінку досягнутих результатів та коригування управлінських дій [7, с. 80].

Всі ці компоненти тісно взаємодіють між собою, формуючи єдиний механізм управління конкурентоспроможністю, який дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати стійкі конкурентні позиції.

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю в аграрному секторі характеризуються комплексністю та інноваційною спрямованістю, враховуючи динамічні зміни ринкового середовища.

В основі сучасного управління лежить системний підхід, який передбачає інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства для досягнення конкурентних переваг. Особлива увага приділяється впровадженню цифрових технологій та точного землеробства, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищити продуктивність праці. Важливим аспектом є застосування екологічно орієнтованого підходу, який передбачає впровадження органічного виробництва та ресурсозберігаючих технологій.

Сучасне управління конкурентоспроможністю базується на активному використанні маркетингових інструментів, включаючи розвиток власних брендів та налагодження прямих каналів збуту продукції. Значна увага

приділяється формуванню ефективної системи якості продукції відповідно до міжнародних стандартів. Інноваційний підхід передбачає постійний моніторинг та впровадження передових технологій виробництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. Важливим елементом є розвиток кооперації та інтеграційних зв'язків, що дозволяє оптимізувати витрати та посилити ринкові позиції. Сучасне управління також зосереджується на розвитку людського капіталу через впровадження систем навчання та мотивації персоналу, що є критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності в аграрному секторі.

Розробка стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства є комплексним процесом, що базується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Першочерговим завданням є визначення ключових факторів успіху та конкурентних переваг підприємства, на основі яких формується довгострокова стратегія розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства

Напрямок	Зміст стратегічних дій
Технологічна модернізація	Впровадження інноваційних технологій землеробства, оновлення технічного парку, автоматизація виробничих процесів
Диверсифікація виробництва	Розширення асортименту продукції, розвиток нових напрямків діяльності
Розвиток переробки	Створення потужностей з переробки власної продукції, збільшення доданої вартості
Маркетингова діяльність	Формування власного бренду, розвиток збутової мережі, вихід на нові ринки збуту
Управління якістю	Впровадження систем управління якістю, сертифікація продукції за міжнародними стандартами
Розвиток персоналу	Впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації, удосконалення системи мотивації
Оптимізація витрат	Впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення ефективності використання ресурсів
Інноваційний розвиток	Впровадження цифрових технологій, розвиток точного землеробства
Інтеграційні процеси	Розвиток кооперації, створення вертикально-інтегрованих структур
Фінансова стійкість	Оптимізація структури капіталу, підвищення ефективності інвестицій

Джерело: складено автором на основі [7, 20]

На думку Рекуненко І., Бондаренко А. та Кобушко Я., важливим стратегічним напрямом є технологічна модернізація виробництва, що передбачає впровадження інноваційних технологій землеробства, оновлення технічного парку та автоматизацію виробничих процесів. Особлива увага приділяється диверсифікації виробництва та розширенню асортименту продукції відповідно до потреб ринку [26].

У сфері маркетингу ключовими напрямками є формування власного бренду, розвиток збутової мережі та вихід на нові ринки збуту, включаючи експортні.

Як зазначають Кузьома В. В. та Павлюк С. І., суттєве значення має впровадження системи управління якістю та сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів. Стратегія підвищення конкурентоспроможності також включає розвиток кадрового потенціалу через впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Важливим напрямом є оптимізація витрат виробництва та підвищення ефективності використання наявних ресурсів [21, с. 253].

Реалізація цих стратегічних напрямів потребує системного підходу та постійного моніторингу результативності впроваджених заходів з метою своєчасного коригування стратегії відповідно до змін ринкового середовища.

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації конкурентної боротьби на аграрному ринку впровадження інноваційних технологій та методів управління стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Інноваційний розвиток у системі управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства передбачає комплексну модернізацію як виробничих процесів, так і управлінських підходів [11, с. 108].

Сучасні аграрні підприємства активно впроваджують цифрові технології, зокрема системи точного землеробства, які базуються на використанні GPS-навігації, дронів, супутникового моніторингу посівів та автоматизованих систем управління агротехнічними операціями. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність культур та знизити собівартість продукції. Важливим елементом інноваційного розвитку є впровадження автоматизованих

систем управління підприємством (ERP-систем), які забезпечують ефективну координацію всіх бізнес-процесів, від планування посівних площ до реалізації готової продукції. Інноваційні методи управління включають також впровадження сучасних підходів до стратегічного планування, зокрема використання методології збалансованої системи показників, що дозволяє узгодити стратегічні цілі підприємства з оперативною діяльністю та забезпечити контроль їх досягнення. Важливим аспектом є розвиток систем управління якістю продукції відповідно до міжнародних стандартів, що підвищує конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках.

Суттєву роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє впровадження інноваційних методів управління персоналом, включаючи системи безперервного навчання, мотивації та розвитку компетенцій працівників. Це сприяє формуванню високопрофесійного колективу, здатного ефективно впроваджувати інновації та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Як зазначають Збарський В.К. та Харсун Л., використання сучасних маркетингових технологій, включаючи цифровий маркетинг та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи), дозволяє аграрним підприємствам краще розуміти потреби ринку та формувати конкурентні переваги. Важливим елементом є також розвиток логістичних систем та оптимізація ланцюгів постачання, що забезпечує своєчасність поставок та зниження транспортних витрат [15, с. 96; 32, с. 171].

Впровадження інноваційних технологій та методів управління вимагає значних інвестицій та системного підходу до управління змінами. Проте ці витрати компенсуються підвищенням ефективності виробництва, покращенням якості продукції та зміцненням ринкових позицій підприємства. В умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку саме інноваційний розвиток стає визначальним фактором довгострокового успіху та сталого розвитку аграрних підприємств.

Оптимізація виробничих процесів та ресурсного забезпечення є фундаментальним елементом системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність його діяльності та ринкові позиції. В сучасних умовах господарювання, коли аграрні підприємства стикаються з постійним зростанням вартості ресурсів та посиленням конкурентної боротьби, раціональне використання наявних ресурсів та вдосконалення виробничих процесів набуває особливого значення.

Таблиця 1.2 – Оптимізація виробничих процесів та ресурсного забезпечення для підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства

Фактор впливу	Ключові характеристики та результати впливу
Впровадження енергоефективних технологій та ресурсозберігаючих методів	- Зниження виробничих витрат
	- Підвищення якості продукції
	- Раціональне використання ресурсів
Оптимізація матеріально-технічної бази	- Ефективне використання техніки
	- Зниження витрат на обслуговування
	- Підвищення продуктивності праці
Впровадження систем моніторингу та контролю	- Своєчасне виявлення втрат
	- Оптимізація використання ресурсів
	- Покращення якості управління
Використання інформаційних технологій та автоматизації	- Підвищення точності операцій
	- Оптимізація планування
	- Зниження людського фактору
Управління якістю виробничих процесів	- Відповідність стандартам
	- Підвищення конкурентоспроможності
	- Задоволення вимог споживачів
Оптимізація логістичних процесів	- Мінімізація втрат при зберіганні
	- Своєчасність поставок
	- Зниження транспортних витрат
Управління людськими ресурсами	- Підвищення кваліфікації персоналу
	- Зростання продуктивності праці
	- Формування культури виробництва

Джерело: складено автором на основі [19, 26]

Ефективна оптимізація виробничих процесів в аграрному підприємстві починається з детального аналізу та планування виробничої діяльності, що включає вибір оптимальної структури посівних площ, формування сівозмін, визначення технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур та

організацію виробничих операцій. Важливим аспектом є впровадження енергоефективних технологій та ресурсозберігаючих методів обробітку ґрунту, які дозволяють знизити виробничі витрати при збереженні високої якості продукції.

Ресурсне забезпечення аграрного підприємства вимагає збалансованого підходу до формування та використання матеріально-технічної бази, включаючи оптимізацію парку сільськогосподарської техніки, раціональне використання паливно-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин та добрив. Важливим елементом є впровадження систем моніторингу та контролю за використанням ресурсів, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати непродуктивні витрати.

Як зазначає в своїх працях Балдинюк В., суттєву роль у підвищенні ефективності виробничих процесів відіграє використання сучасних інформаційних технологій та систем автоматизації, які дозволяють оптимізувати планування та контроль виробничих операцій, забезпечують точність внесення добрив та засобів захисту рослин, сприяють зниженню втрат при збиранні врожаю. Впровадження систем точного землеробства дозволяє оптимізувати використання ресурсів відповідно до потреб конкретних ділянок поля [6].

Важливим аспектом оптимізації є управління якістю виробничих процесів, що включає впровадження стандартів якості, систем контролю та сертифікації продукції. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції на ринку та забезпечити відповідність вимогам споживачів. Особлива увага приділяється оптимізації логістичних процесів, включаючи зберігання та транспортування продукції, що дозволяє мінімізувати втрати та забезпечити своєчасність поставок.

Ефективне управління людськими ресурсами також є важливим елементом оптимізації виробничих процесів. Це включає підвищення кваліфікації персоналу, впровадження систем мотивації, орієнтованих на підвищення продуктивності праці та якості виконання робіт. Важливим є формування культури ощадливого виробництва та постійного вдосконалення виробничих процесів.

Оптимізація виробничих процесів та ресурсного забезпечення повинна здійснюватися на основі системного підходу, що враховує взаємозв'язок між різними елементами виробничої системи та їх вплив на загальну ефективність підприємства. Це дозволяє досягти синергетичного ефекту та забезпечити стійке підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах господарювання управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства нерозривно пов'язане з необхідністю ефективного управління ризиками, які можуть суттєво впливати на його ринкові позиції та економічні результати діяльності.

Аграрний сектор характеризується підвищеною ризиковістю через значну залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, тривалий виробничий цикл та високу волатильність цін на сільськогосподарську продукцію. Серед основних ризиків, що впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств, варто відзначити виробничі ризики, пов'язані з можливістю втрати врожаю через несприятливі погодні умови, хвороби рослин і тварин; ринкові ризики, зумовлені коливаннями цін на продукцію та ресурси; фінансові ризики, пов'язані з доступністю кредитних ресурсів та коливаннями валютних курсів; а також інституційні ризики, що виникають через зміни в регуляторній політиці держави [3, 5].

Для мінімізації цих ризиків та підвищення конкурентоспроможності аграрні підприємства можуть застосовувати комплекс взаємопов'язаних заходів. Першочергового значення набуває впровадження сучасних агротехнологій та систем точного землеробства, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів та знизити залежність від погодних умов. Важливим інструментом управління ризиками є диверсифікація виробництва, яка передбачає вирощування різних культур та розвиток тваринництва, що дозволяє знизити залежність від коливань цін на окремі види продукції.

Страхування сільськогосподарських ризиків також відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємства. Використання форвардних

контрактів та інших інструментів хеджування дозволяє мінімізувати цінові ризики та забезпечити передбачуваність грошових потоків. Формування резервних фондів та підтримання достатнього рівня ліквідності допомагає підприємству протистояти несприятливим ринковим умовам.

Важливим елементом системи управління ризиками є постійний моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх процесів підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та можливості. Впровадження систем раннього попередження та кризового управління дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інвестиції в розвиток інфраструктури, зокрема в будівництво складських приміщень та систем зрошення, також сприяють зниженню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Важливу роль відіграє формування довгострокових партнерських відносин з постачальниками та покупцями, що забезпечує стабільність бізнес-процесів та знижує ринкові ризики.

Комплексний підхід до мінімізації ризиків, що включає технологічні, організаційні та фінансові інструменти, дозволяє підприємству зміцнити свої конкурентні позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Оцінка економічної ефективності запропонованих удосконалень системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є комплексним процесом, який вимагає всебічного аналізу як прямих економічних ефектів, так і непрямих переваг, що виникають внаслідок впровадження нових управлінських підходів та інструментів.

В своїх працях вітчизняні науковці Воронько-Невіднича Т. В., Гаращенко В. О., Титаренко К.О. наголошують на тому, що при оцінці економічної ефективності удосконалень першочергову увагу слід приділити аналізу зміни ключових фінансово-економічних показників підприємства. Зокрема, важливо відстежувати динаміку прибутковості, яка може зрости завдяки оптимізації

виробничих процесів, зниженню собівартості продукції та підвищенню ефективності використання ресурсів [8, с. 47-48].

Значний економічний ефект досягається завдяки удосконаленню системи планування та контролю, що дозволяє оптимізувати структуру витрат та забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів. Особливу увагу при оцінці економічної ефективності слід приділити аналізу зміни ринкових позицій підприємства. Зростання ринкової частки, розширення клієнтської бази та вихід на нові ринки збуту безпосередньо впливають на обсяги реалізації продукції та, відповідно, на фінансові показники підприємства. Підвищення якості продукції та рівня обслуговування клієнтів, що досягається завдяки удосконаленню системи управління, сприяє зміцненню конкурентних позицій та може дозволити встановлювати вищі ціни на продукцію.

Важливим аспектом оцінки, на думку Дашко І. М., є аналіз ефективності інвестицій, спрямованих на удосконалення системи управління. Розрахунок показників окупності інвестицій, чистої приведеної вартості та внутрішньої норми рентабельності дозволяє оцінити доцільність впроваджених змін та визначити їх економічну ефективність у довгостроковій перспективі. При цьому необхідно враховувати не лише прямі фінансові вигоди, але й непрямі ефекти, такі як підвищення лояльності клієнтів, покращення іміджу підприємства та зростання його інвестиційної привабливості. Оцінка ефективності також повинна враховувати вплив удосконалень на операційну діяльність підприємства [11, с. 109].

Таким чином, оцінка економічної ефективності запропонованих удосконалень системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є багатоаспектним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування як прямих, так і непрямих ефектів. Правильно проведена оцінка дозволяє не тільки визначити результативність впроваджених змін, але й виявити напрями для подальшого удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФГ «НАЗАРКО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване нами підприємство фермерське господарство «Назарко» розташоване в Роменському районі Сумської області. Фермерське господарство було зареєстроване 14.12.2012 року.

Основним видом діяльності ФГ «Назарко» є вирощування зернових культур та насіння олійних (соняшнику), а також вирощування кукурудзи та сої. За КВЕД це 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. А також і інша діяльність:

- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 01.63 Післяурожайна діяльність;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування [14].

Фермерське господарство здійснює виробничу діяльність на власних та орендованих землях. Загальна площа ріллі в обробітку станом на 2023 рік становить 553 га. Підприємство здійснює виробництво зернової групи (озима пшениця та ячмінь), а також кукурудзи, насіння соняшнику та сої.

На основі наведених даних можна зробити аналіз структури посівних площ у ФГ «Назарко» за 2021-2023 роки. У господарстві спостерігається тенденція до незначного збільшення загальної площі ріллі в обробітку - з 540 га у 2021 році до 553 га у 2023 році, що становить приріст у 13 га або 2,4% (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Площа ріллі в обробітку та її структура під сільськогосподарськими культурами в ФГ «Назарко»

Культури	Рік						Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	га	%	га	%	га	%	га	%
Пшениця озима	120,0	22,2	80,0	14,5	70,0	12,7	-50,0	-41,7
Ячмінь	70,0	13,0	60,0	10,9	100,0	18,1	30,0	42,9
Кукурудза	140,0	25,9	150,0	27,3	110,0	19,9	-30,0	-21,4
Соняшник	150,0	27,8	180,0	32,7	210,0	38,0	60,0	40,0
Соя	60,0	11,1	80,0	14,5	63,0	11,4	3,0	5,0
Разом, га	540,0	100,0	550,0	100,0	553,0	100,0	13,0	2,4

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФГ «Назарко»

Найбільші зміни відбулися у вирощуванні озимої пшениці, площа якої скоротилася на 50 га (41,7%) - зі 120 га до 70 га. Натомість площа під ячменем зросла на 30 га (42,9%) - з 70 га до 100 га. Площа під кукурудзою зменшилась на 30 га (21,4%) - зі 140 га до 110 га. Значне збільшення спостерігається у вирощуванні соняшнику - на 60 га (40%), з 150 га до 210 га. Незначні зміни торкнулися площі під соєю, яка збільшилась на 3 га (5%) - з 60 га до 63 га. Така динаміка свідчить про переорієнтацію господарства на вирощування більш рентабельних культур, зокрема соняшнику та ячменю, при одночасному скороченні площ під озимою пшеницею та кукурудзою.

В цілому, господарство демонструє чітку стратегію розвитку, направлену на збільшення площ під прибутковими технічними культурами, зокрема соняшником, та ячменем, площі якого збільшились на 42,9%. При цьому господарство скоротило площі під традиційними зерновими культурами - озимою пшеницею та кукурудзою, що свідчить про їх нижчу рентабельність у даних умовах господарювання. Незначне збільшення загальної площі ріллі на 2,4% вказує на стабільний розвиток господарства та ефективне використання наявних земельних ресурсів.

Враховуючи структуру посівних площ, найбільш значимими товарними культурами в господарстві є соняшник (210 га у 2023 році), кукурудза (110 га),

ячмінь (100 га). Ця комбінація культур є типовою для сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств, оскільки дозволяє диверсифікувати виробництво та знизити ринкові ризики. Технічні культури (соняшник та соя) зазвичай забезпечують високу рентабельність, тоді як зернові культури формують стабільну базу товарного виробництва.

Таблиця 2.2 – Структура та об'єми товарної продукції в ФГ «Назарко» за 2021-2023 роки

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Пшениця озима	2 229,8	18,0	1 999,4	13,5	3 112,5	11,5	882,6	39,6
Ячмінь	1 114,9	9,0	1 821,6	12,3	3 653,8	13,5	2538,9	227,7
Кукурудза	3 332,4	26,9	3 746,9	25,3	6 116,7	22,6	2784,3	83,6
Соняшник	4 311,0	34,8	5 435,3	36,7	11 556,8	42,7	7245,7	168,1
Соя	1 399,8	11,3	1 806,8	12,2	2 625,3	9,7	1225,5	87,5
Разом	12 388,0	100,0	14 810,0	100,0	27 065,0	100,0	14677,0	118,5

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФГ «Назарко»

Аналіз структури та обсягів товарної продукції ФГ «Назарко» за 2021-2023 роки демонструє значне зростання загального обсягу виробництва. Загальна вартість товарної продукції зросла з 12388,0 тис. грн у 2021 році до 27065,0 тис. грн у 2023 році, що становить приріст у 14677,0 тис. грн або 118,5%. Найбільшу частку в структурі товарної продукції займає соняшник, його частка зросла з 34,8% до 42,7%, а вартість збільшилася на 7245,7 тис. грн (168,1%). Значне зростання показав ячмінь - на 2538,9 тис. грн (227,7%), його частка зросла з 9,0% до 13,5%. Кукурудза, незважаючи на зменшення її частки з 26,9% до 22,6%, показала абсолютне зростання на 2784,3 тис. грн (83,6%). Пшениця озима, хоч і знизилася свою частку з 18,0% до 11,5%, але в абсолютному вираженні зросла на 882,6 тис. грн (39,6%). Соя також продемонструвала позитивну динаміку - зростання на 1225,5 тис. грн (87,5%), хоча її частка дещо знизилася - з 11,3% до 9,7%.

Отже, можемо констатувати, що структура виробництва оптимізується в бік більш прибуткових культур, що підтверджується зростанням часток соняшнику

та ячменю при одночасному зменшенні часток інших культур у загальній структурі товарної продукції.

Структура виробництва продукції в ФГ «Назарко» станом на 2023 рік нами представлена на рис. 2.1.

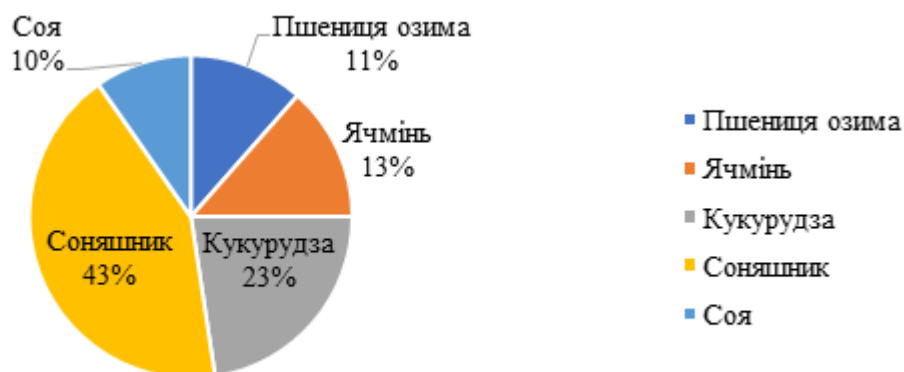


Рисунок 2.1 – Структура товарної продукції в ФГ «Назарко» за 2023 рік

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ФГ «Назарко»

Основні засоби фермерського господарства формують його виробничу базу і забезпечують повний цикл вирощування, збирання та зберігання зернових та технічних культур (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Склад та структура основних виробничих засобів ФГ «Назарко», тис. грн.

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Будинки і споруди	3 207,6	2 975,8	3 666,3	458,7	14,3
Машини і обладнання	2 853,1	2 537,2	3 195,3	342,3	12,0
Транспортні засоби	1 198,6	1 323,4	1 135,9	-62,7	-5,2
Інструменти, прилади, інвентар	1 038,2	900,6	1 071,3	33,0	3,2
Інші основні засоби	76,0	68,5	72,0	-3,9	-5,2
Інші необоротні матеріальні засоби	67,5	23,5	92,4	24,8	36,8
Матеріальні основні засоби, разом	8 441,0	7 829,0	9 233,2	792,2	9,4

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФГ «Назарко»

Загальна вартість матеріальних основних активів у 2023 році становила 9233,2 тис. грн, що на 792,2 тис. грн або 9,4% більше порівняно з 2021 роком. У

структурі основних засобів найбільшу частку займають будинки і споруди, вартість яких зросла на 458,7 тис. грн (14,3%) і досягла 3666,3 тис. грн у 2023 році. Машини і обладнання також показали позитивну динаміку - їх вартість збільшилась на 342,3 тис. грн (12,0%) і склала 3195,3 тис. грн. Спостерігається незначне зменшення вартості транспортних засобів на 62,7 тис. грн (-5,2%) та інших основних засобів на 3,9 тис. грн (-5,2%). При цьому вартість інструментів, приладів та інвентарю зросла на 33,0 тис. грн (3,2%), а інших необоротних матеріальних засобів - на 24,8 тис. грн (36,8%).

У цілому, позитивна динаміка більшості показників свідчить про розширення матеріально-технічної бази підприємства та його інвестиційну активність протягом аналізованого періоду.

Аналіз ефективності використання наявних виробничих фондів підприємства ФГ «Назарко» нами представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Ефективність використання основних виробничих фондів ФГ «Назарко»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	Абсолютні	Відносні, %
Фондовіддача, тис. грн.	2,94	1,82	3,17	0,24	8,1
Фондомісткість, тис. грн.	0,34	0,55	0,32	-0,03	-7,5
Фондоозброєність, тис. грн.	602,9	1162,3	948,1	345,18	57,3

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФГ «Назарко»

Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів ФГ «Назарко» за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку основних показників. Фондовіддача зросла з 2,94 тис. грн у 2021 році до 3,17 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів на 8,1%. Відповідно, фондомісткість знизилась на 7,5% - з 0,34 тис. грн до 0,32 тис. грн, що є позитивною тенденцією, оскільки вказує на зменшення потреби в основних фондах для забезпечення виробництва одиниці продукції. Особливо помітне зростання спостерігається у показнику фондоозброєності, який збільшився на 57,3% (або на 345,18 тис. грн) і досяг 948,1 тис. грн у 2023

році, що свідчить про суттєве підвищення технічної оснащеності праці працівників підприємства.

Загалом, динаміка показників вказує на покращення ефективності використання основних виробничих фондів підприємства та зростання продуктивності праці за рахунок кращої технічної оснащеності.

Ефективність використання трудових ресурсів у сільськогосподарському підприємстві характеризується комплексом взаємопов'язаних показників. Ключовим індикатором є продуктивність праці, яка відображає обсяг виробленої продукції на одного працівника за певний період часу та може вимірюватися у натуральних, вартісних чи трудових одиницях. Комплексний аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Ефективність трудових ресурсів ФГ «Назарко»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	6748,0	12992,0	16352,0	9604,0	142,3
Вартість валової продукції, тис.грн.	12388,0	14810,0	27065,0	14677,0	118,5
Середньорічна чисельність працівників, чол.	7	7	9	2	28,6
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	14112	15602	18144	4032,0	28,6
Витрати робочого часу, людино-днів	1764	1844	2268	504,0	28,6
Фонд оплати праці, тис. грн.	1326,0	1487,0	1987,0	661,0	49,8
Середньомісячна заробітна плата, грн.	15785,7	17702,4	18398,1	2612,4	16,5
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1769,71	2115,71	3007,22	1237,5	69,9
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	964,00	1856,00	1816,89	852,9	88,5
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	877,83	1049,46	1491,68	613,8	69,9

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФГ «Назарко»

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ФГ «Назарко» за період 2021-2023 років показує значне покращення основних показників діяльності підприємства. Обсяг виконаних робіт зріс на 142,3% і досяг 16352,0 тис. грн у 2023 році, а вартість валової продукції збільшилась на 118,5%, становлячи 27065,0 тис. грн. Середньорічна чисельність працівників зросла на 28,6% (з 7 до 9 осіб), що супроводжувалось відповідним збільшенням відпрацьованих людино-годин та витрат робочого часу також на 28,6%. Фонд оплати праці збільшився на 49,8%, досягнувши 1987,0 тис. грн, що призвело до зростання середньомісячної заробітної плати на 16,5% - до 18398,1 грн. Особливо помітним є підвищення продуктивності праці - на 69,9% у розрахунку на одного працівника (до 3007,22 тис. грн/особу) та на 88,5% за обсягами виконаних робіт (до 1816,89 тис. грн/особу). Середньогодинний виробіток також демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 69,9% до 1491,68 грн/людино-год.

Загалом, показники свідчать про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що характеризується як зростанням продуктивності праці, так і покращенням матеріального стимулювання працівників.

На результати виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства впливає комплекс взаємопов'язаних факторів. Природно-кліматичні умови безпосередньо визначають урожайність культур, впливаючи на обсяги виробництва та якість продукції. Важливим фактором є технічне та технологічне забезпечення виробництва, включаючи стан матеріально-технічної бази, використання сучасних агротехнологій та інноваційних методів господарювання. Економічні фактори охоплюють цінову політику на ринку сільськогосподарської продукції, рівень виробничих витрат, доступність фінансових ресурсів та інвестицій. Суттєвий вплив мають ринкові фактори, такі як попит на продукцію, конкуренція, сезонність виробництва та збуту. Також важливими є логістичні фактори, що впливають на збереження якості продукції та своєчасність її доставки споживачам. Врахування та оптимальне управління

цими факторами дозволяє підприємству підвищувати ефективність комерційної діяльності та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Загальні результати виробничо-комерційної діяльності ФГ «Назарко» нами представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ФГ «Назарко»

Показник	Рік			Динаміка	
	2021	2022	2023	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції	12 388,0	14 810,0	27 065,0	14 677,0	118,5
Інші операційні доходи	20,0	0,0	61,0	41,0	205,0
Інші доходи	883,0	0,0	0,0	-883,0	-100,0
Разом доходи	13 291,0	14 810,0	27 126,0	13 835,0	104,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6 748,0	12 992,0	16 352,0	9 604,0	142,3
Інші операційні витрати	444,0	434,0	618,0	174,0	39,2
Інші витрати	879,0	0,0	6,0	-873,0	-99,3
Разом витрати	8 071,0	13 426,0	16 976,0	8 905,0	110,3
Чистий прибуток	5 220,0	1 384,0	10 150,0	4 930,0	94,4
Рівень рентабельності, %	77,36	10,65	62,07	-	-15,3

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФГ «Назарко»

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФГ «Назарко» за період 2021-2023 років демонструє значне покращення результатів господарювання. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 118,5% і досяг 27065,0 тис. грн у 2023 році. Загальна сума доходів зросла на 104,1%, становлячи 27126,0 тис. грн, при цьому інші операційні доходи збільшились на 205%, а інші доходи припинились у порівнянні з 2021 роком. Собівартість реалізованої продукції зросла на 142,3% до 16352,0 тис. грн, що супроводжувалось збільшенням інших операційних витрат на 39,2% та значним зменшенням інших витрат на 99,3%. Загальна сума витрат зросла на 110,3% і склала 16976,0 тис. грн. Незважаючи на зростання витрат, підприємство суттєво покращило свій фінансовий результат - чистий прибуток збільшився на 94,4% і

досяг 10150,0 тис. грн у 2023 році. Однак рівень рентабельності знизився на 15,3 відсоткових пункти порівняно з 2021 роком і становив 62,07% у 2023 році.

Загалом, фінансові показники свідчать про успішну діяльність підприємства, хоча зниження рентабельності вказує на необхідність оптимізації структури витрат для підвищення ефективності господарювання.

2.2 Діагностика конкурентоспроможності аграрного підприємства

Діагностика конкурентоспроможності аграрного підприємства є складним і багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу та використання різноманітних механізмів оцінювання. Основним базисом діагностики виступає системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який дозволяє визначити поточний стан та перспективи розвитку конкурентних позицій.

Комплексне проведення діагностики дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства та визначити ключові напрями її підвищення. Результати діагностики можуть слугувати основою для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства та посилення його конкурентних позицій на ринку. Важливим аспектом є моніторинг змін у конкурентному середовищі та своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до отриманих результатів діагностики.

Порівняння підприємства з найближчими конкурентами є одним із ключових методів оцінки його конкурентоспроможності, оскільки дозволяє визначити відносні переваги та недоліки у ринковому середовищі. Такий компаративний аналіз надає можливість об'єктивно оцінити позицію підприємства на ринку та визначити напрями вдосконалення його діяльності.

Для проведення порівняльного аналізу ФГ «Назарко» з найближчими його конкурентами на аграрному ринку Сумської області нами було визначено найближчих його конкурентів, які розміщені на території Роменського району

області. Основним видом діяльності як ФГ «Назарко», так і конкурентів є «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур» за КВЕД (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні конкуренти ФГ «Назарко» на аграрному ринку Сумської області станом на 2023 рік

Назва	Адреса	Товарна продукція	Площа ріллі	Чистий прибуток за 2023 рік, тис грн	Чистий прибуток в розрах. на 1 га ріллі, тис. грн.
ФГ «Назарко»	Роменський р-н, смт Терни	Пшениця озима, Ячмінь, Кукурудза, Соняшник, Соя	553	10 150,0	18,35
ФГ «Лаванда-С»	Роменський р-н, село Миколаївка	Гречка, кукурудза, пшениця озима, соняшник, соя	1083	14 006,0	12,93
ТОВ АФ «Біловоди»	місто Ромни	Кукурудза, ячмінь ярий, пшениця озима, соняшник, соя, ячмінь озимий	2669	8 139,0	3,05
ФГ «Антарикс»	Роменський р-н, смт. Липова Долина	Пшениця озима, кукурудза, ріпак, соняшник	78	122,0	1,56

Джерело: сформовано автором

На основі наведених даних можна провести порівняльний аналіз ФГ «Назарко» та його основних конкурентів на аграрному ринку Сумської області.

Аналізуючи розміри підприємств за площею ріллі, найбільшим є ТОВ АФ «Біловоди» з площею 2669 га, друге місце посідає ФГ «Лаванда-С» з площею 1083 га. ФГ «Назарко» обробляє 553 га, а найменшим за розміром є ФГ «Антарикс» з площею 78 га.

Щодо фінансових результатів, найбільший чистий прибуток за 2023 рік отримало ФГ «Лаванда-С» - 14006,0 тис. грн, друге місце посідає ФГ «Назарко» з прибутком 10150,0 тис. грн. ТОВ АФ «Біловоди», незважаючи на найбільшу площу, отримало 8139,0 тис. грн прибутку, а ФГ «Антарикс» має найменший показник – 122,0 тис. грн.

Найбільш показовим є порівняння ефективності використання земельних ресурсів через показник чистого прибутку в розрахунку на 1 га ріллі. За цим критерієм безумовним лідером є ФГ «Назарко» з показником 18,35 тис. грн/га, що свідчить про високу ефективність господарювання. Друге місце посідає ФГ «Лаванда-С» з показником 12,93 тис. грн/га. Значно нижчі показники у ТОВ АФ «Біловоди» (3,05 тис. грн/га) та ФГ «Антарикс» (1,56 тис. грн/га).

В цілому, ФГ «Назарко» демонструє найвищу ефективність використання земельних ресурсів серед конкурентів, що свідчить про раціональну організацію виробництва та ефективний менеджмент.

Ринкові позиції підприємства порівняно з конкурентами аналізуються через призму частки ринку, цінової політики, каналів збуту тощо.

Таблиця 2.8 – Частка ріллі ФГ «Назарко» та його конкурентів в загальному об'ємі ріллі Сумської області станом на 2023 рік

Виробники	Площа, тис. га.									
	Пшениця	у % до обласного	Кукурудза	у % до обласного	Соняшник	у % до обласного	Соя	у % до обласного	Ячмінь	у % до обласного
Сумська область	143	100,00	254,2	100,00	71	100,00	1,2	100	3,3	100
ФГ «Назарко»	0,07	0,05	0,11	0,04	0,21	0,30	0,06	5,25	0,10	3,03
ФГ «Лаванда-С»	0,27	0,19	0,39	0,15	0,22	0,31	0,08	6,3	0,13	3,94
ФГ «Антарикс»	0,02	0,02	0,02	0,01	0,03	0,04	0,00	0,0	0,00	0,00
ТОВ АФ «Біловоди»	0,43	0,30	1,20	0,47	0,51	0,71	0,32	26,7	0,21	6,47

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФГ «Назарко»

На основі наведених даних можна зробити аналіз частки ріллі ФГ «Назарко» та його конкурентів у загальному обсязі сільськогосподарських угідь Сумської області. Загалом в області вирощується пшениця на площі 143 тис. га, кукурудза - 254,2 тис. га, соняшник - 71 тис. га, соя - 1,2 тис. га та ячмінь - 3,3 тис. га.

ФГ «Назарко» має порівняно невеликі площі під основними культурами: під пшеницею - 0,07 тис. га (0,05% від обласного показника), під кукурудзою -

0,11 тис. га (0,04%), під соняшником - 0,21 тис. га (0,3%). Проте господарство має відносно високу частку в регіональному вирощуванні сої - 5,25% та ячменю - 3,03%. Серед конкурентів найбільші площі має ТОВ АФ «Біловоди», особливо під соєю (26,7% від обласного показника) та ячменем (6,47%). ФГ «Лаванда-С» демонструє середні показники, а ФГ «Антарикс» має найменші площі серед усіх представлених господарств. Можна зробити висновок, що ФГ «Назарко» є відносно невеликим господарством, в той час як його основний конкурент ТОВ АФ «Біловоди» має значно більші площі під усіма культурами та є більш потужним гравцем на регіональному ринку.

Вкрай важливим є порівняльний аналіз з конкурентами з вивчення виробничих показників, таких як урожайність культур, собівартість виробництва та технологічний рівень. Це дозволяє визначити ефективність використання ресурсів та виявити потенційні резерви підвищення продуктивності. Особливу увагу приділяють порівнянню технологій виробництва, оскільки саме вони стають ключовим фактором конкурентоспроможності.

Аналіз урожайності сільськогосподарських культур показує, що ФГ «Назарко» демонструє високі показники по всіх культурах, значно перевищуючи середні показники по Сумській області (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Урожайність сільськогосподарських культур в ФГ «Назарко» у порівнянні з конкурентами станом на 2023 рік

Виробники	Урожайність, ц/га.									
	Пшениця	у % до обласного	Кукурудза	у % до обласного	Соняшник	у % до обласного	Соя	у % до обласного	Ячмінь	у % до обласного
Сумська область	54,8	100,0	90,6	100,0	24,1	100,0	30,8	100,0	38,0	100,0
ФГ «Назарко»	63,9	116,6	124,8	137,7	31,7	131,5	32,4	105,2	44,8	117,9
ФГ «Лаванда-С»	56,7	103,5	93,5	103,2	27,2	112,9	33,6	109,1	39,7	104,5
ФГ «Антарикс»	50,9	92,9	86,2	95,1	20,9	86,7	0,0	0,0	0,0	0,0
ТОВ АФ «Біловоди»	59,3	108,2	102,4	113,0	28,3	117,4	34,7	112,7	41,2	108,4

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФГ «Назарко»

Так, найбільш високі результати господарство показує у вирощуванні кукурудзи - 124,8 ц/га, що на 37,7% вище обласного рівня (90,6 ц/га), та соняшнику - 31,7 ц/га, що перевищує обласний показник на 31,5%. Урожайність пшениці в господарстві становить 63,9 ц/га (на 16,6% вище обласного рівня), сої - 32,4 ц/га (на 5,2% вище), ячменю - 44,8 ц/га (на 17,9% вище).

Серед конкурентів ФГ «Назарко» показує найкращі результати по більшості культур. ТОВ АФ «Біловоди» та ФГ «Лаванда-С» також демонструють результати вищі за середньообласні, але з меншим відривом. Найнижчі показники має ФГ «Антарикс», де урожайність всіх культур нижча за середньообласні показники, а деякі культури взагалі не вирощуються. Можна зробити висновок, що ФГ «Назарко» є лідером серед представлених господарств за показниками урожайності, що свідчить про високу ефективність використання земельних ресурсів та застосування передових агротехнологій у виробництві.

Аналіз собівартості виробництва сільськогосподарських культур показує, що ФГ «Назарко» має досить конкурентні показники серед представлених господарств. Так, собівартість виробництва пшениці в господарстві становить 420,4 грн/ц, що є найнижчим показником серед конкурентів, де цей показник коливається від 427,8 грн/ц у ТОВ АФ «Біловоди» до 452,6 грн/ц у ФГ «Антарикс». Аналогічна ситуація спостерігається і з кукурудзою, де собівартість у ФГ «Назарко» складає 269,2 грн/ц, що також є найнижчим показником серед конкурентів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Собівартість виробництва сільськогосподарських культур в ФГ «Назарко» у порівнянні з конкурентами станом на 2023 рік

Виробники	Собівартість, грн/ц				
	Пшениця	Кукурудза	Соняшник	Соя	Ячмінь
ФГ «Назарко»	420,4	269,2	1048,9	777,1	492,8
ФГ «Лаванда-С»	439,8	312,4	1285,2	796,2	523,4
ФГ «Антарикс»	452,6	324,3	1211,6	0,0	0,0
ТОВ АФ «Біловоди»	427,8	287,5	1106,9	724,3	458,9

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФГ «Назарко»

Щодо соняшнику, то собівартість його виробництва в господарстві становить 1048,9 грн/ц, яка є найнижчою серед конкурентів, наступною є собівартість в ТОВ АФ «Біловоди» (1106,9 грн/ц), інші конкуренти мають значно вищі показники. Собівартість виробництва сої у ФГ «Назарко» складає 777,1 грн/ц, що є середнім показником між ТОВ АФ «Біловоди» (724,3 грн/ц) та ФГ «Лаванда-С» (796,2 грн/ц). Виробництво ячменю в господарстві також характеризується конкурентною собівартістю - 492,8 грн/ц. Можна зробити висновок, що ФГ «Назарко» досить ефективно управляє виробничими витратами, маючи одні з найнижчих показників собівартості серед конкурентів по більшості культур, що створює хороші передумови для забезпечення прибутковості господарства.

Стан майнового комплексу має суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства, оскільки визначає його здатність ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечувати стабільність операційної діяльності. Висока частка зношених основних засобів знижує продуктивність та якість виробничих процесів, що може негативно позначитися на конкурентних позиціях підприємства. Недостатня модернізація основних фондів створює ризики відставання від конкурентів, особливо якщо вони активно впроваджують новітні технології.

При цьому, оптимальна структура активів із високою мобільністю сприяє швидкій реакції на ринкові виклики, що підвищує гнучкість підприємства. Зростання фінансових ресурсів, доступних для інвестування, дозволяє здійснювати модернізацію, розширювати асортимент продукції та підвищувати її якість, що позитивно впливає на конкурентоспроможність. Проте зниження рентабельності майна може свідчити про недостатньо ефективне використання ресурсів, що зменшує можливості для стратегічного розвитку.

Таким чином, стан майнового комплексу є ключовим фактором, який впливає на здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Аналізуючи дані таблиці 2.11, можна відзначити, що в майновому стані ФГ «Назарко» за період з 2021 до 2023 року відбулися значні зміни.

Таблиця 2.11 – Показники майнового стану ФГ «Назарко»

Назва показника	Рік			Коливання показника 2023 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні	25 360,2	28 735,4	38 153,0	12 792,80
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,27	0,32	0,41	0,14
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,73	0,68	0,59	-0,14
Коефіцієнт оновлення	0,17	0,83	0,34	0,17
Коефіцієнт вибуття	0,05	0,07	0,19	0,14
Частка основних засобів в активах	0,53	0,48	0,23	-0,30
Коефіцієнт мобільності активів	0,89	1,08	3,43	2,54
Рентабельність майна підприємства	0,71	0,69	0,54	-0,17

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФГ «Назарко»

Сума господарських коштів підприємства суттєво збільшилася з 25 360,2 тис. грн у 2021 році до 38 153,0 тис. грн у 2023 році, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та створення потенційних можливостей для розвитку. Однак, паралельно з цим спостерігається зростання коефіцієнта зносу основних засобів із 0,27 до 0,41, що вказує на прогресуюче старіння активів. Коефіцієнт придатності основних засобів також демонструє деяке погіршення, знизившись до 0,59 у 2023 році.

Помітним є позитивний зсув у коефіцієнті оновлення, який виріс з 0,17 до 0,34, що свідчить про активізацію процесів модернізації. Водночас коефіцієнт вибуття збільшився з 0,05 до 0,19, що вказує на інтенсивніше списання застарілих активів. Частка основних засобів в активах знизилася з 0,53 до 0,23, що може свідчити про зростання обсягів оборотних активів або зміну структури майна на користь більш мобільних елементів. Цей висновок підтверджується суттєвим зростанням коефіцієнта мобільності активів із 0,89 у 2021 році до 3,43 у 2023 році, що говорить про підвищення гнучкості використання ресурсів

підприємства. Однак негативним моментом є зниження рентабельності майна з 0,71 до 0,54, що може свідчити про недостатньо ефективне використання активів або зростання операційних витрат. Це зниження є вагомим чинником, який впливає на конкурентоспроможність підприємства.

У цілому, стан майнового комплексу підприємства демонструє змішані результати. З одного боку, спостерігається збільшення обсягів активів та їх мобільності, що підвищує адаптивність до ринкових змін. З іншого боку, зростання зносу основних засобів і зниження рентабельності вказують на потребу в оптимізації використання ресурсів і модернізації основних фондів. Ці аспекти значною мірою визначатимуть конкурентоспроможність підприємства в майбутньому.

Таблиця 2.12 – Порівняння цін на товарну продукцію ФГ «Назарко» із середньоринковими

Назва	2023 рік		Відхилення ФГ «Назарко» від середньоринкових	
	ФГ «Назарко»	Середньо-ринкові	грн	%
Пшениця	6 958,42	5 800,00	1 158,42	16,6
Кукурудза	4 455,64	4 700,00	-244,36	-5,5
Соняшник	17 360,37	13 850,00	3 510,37	20,2
Соя	12 861,55	11 400,00	1 461,55	11,4
Ячмінь	8 155,80	4 300,00	3 855,80	47,3

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФГ «Назарко»

Аналізуючи результати порівняння цін на товарну продукцію ФГ «Назарко» із середньоринковими показниками за 2023 рік, можна зробити висновок про суттєві відхилення, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, ціни на продукцію господарства значно перевищують середньоринкові за такими культурами, як пшениця (+16,6%), соняшник (+20,2%), соя (+11,4%) та ячмінь (+47,3%), що свідчить про високий рівень якості продукції, а також стрімке коливання ціни на ринку під впливом форс-мажорних обставин. Водночас ціна на кукурудзу є нижчою за середньоринкову на 5,5%.

В цілому, вплив ціни на конкурентоспроможність ФГ «Назарко» залежить від здатності підприємства аргументувати свої цінові стратегії споживачам і від еластичності попиту на продукцію.

Таблиця 2.13 – Оцінка конкурентних переваг ФГ «Назарко» порівняно з основними конкурентами

Показники оцінки (вага)	ФГ «Назарко»	ФГ «Лаванда-С»	ТОВ АФ «Біловоди»	ФГ «Антарикс»
Якість продукції (0,2)	5,0 (1,00)	4,2 (0,84)	4,5 (0,90)	3,8 (0,76)
Технологічний рівень (0,15)	4,8 (0,72)	4,0 (0,60)	4,3 (0,65)	3,5 (0,53)
Асортимент продукції (0,15)	4,5 (0,68)	4,8 (0,72)	5,0 (0,75)	3,5 (0,53)
Ціновий рівень (0,2)	4,2 (0,84)	3,8 (0,76)	4,0 (0,80)	3,5 (0,70)
Ефективність логістики (0,15)	4,5 (0,68)	4,3 (0,65)	4,8 (0,72)	3,2 (0,48)
Імідж та репутація (0,15)	4,8 (0,72)	4,5 (0,68)	4,0 (0,60)	3,5 (0,53)
Зважений сумарний бал	4,64	4,25	4,42	3,53
Рейтинг	1	3	2	4

Джерело: розраховано автором

Аналіз конкурентних позицій показує, що ФГ «Назарко» демонструє найвищі показники якості продукції, що підтверджується найкращою урожайністю по всіх культурах - від 105% до 137% від середньообласних показників. Особливо виділяються показники по кукурудзі (137,7%) та соняшнику (131,5%). Технологічний рівень підприємства також заслуговує найвищої оцінки, про що свідчить найнижча собівартість виробництва серед конкурентів та високий коефіцієнт оновлення основних засобів (0,34), а також зростання коефіцієнта придатності основних засобів до 0,79.

ТОВ АФ «Біловоди» отримало високі оцінки за асортимент продукції, маючи найширший спектр культур, включаючи ячмінь ярий та озимий, та за ефективність логістики завдяки розташуванню в місті Ромни. Підприємство також демонструє хороші показники урожайності (108-117% від середньообласних) та має конкурентну собівартість виробництва.

ФГ «Лаванда-С» показує збалансовані результати по всіх параметрах - урожайність культур перевищує середньообласні показники на 3-12%, підприємство має розширений асортимент за рахунок вирощування гречки, демонструє другий показник чистого прибутку в розрахунку на 1 га ріллі (12,93 тис. грн). Однак собівартість виробництва дещо вища порівняно з лідерами.

ФГ «Антарикс» суттєво відстає за всіма показниками - урожайність нижча за середньообласну, обмежений асортимент продукції, найвища собівартість виробництва, найнижчий показник чистого прибутку в розрахунку на 1 га ріллі (1,56 тис. грн/га). Підприємство також має найменші площі серед конкурентів, що обмежує його можливості щодо економії на масштабі.

Щодо цінового рівня, ФГ «Назарко» демонструє найвищі ціни реалізації, що перевищують середньоринкові на 11-47% (крім кукурудзи), що свідчить про високу якість продукції та ефективний маркетинг. Це позитивно впливає на імідж та репутацію підприємства, разом з найвищим показником чистого прибутку в розрахунку на 1 га ріллі (18,35 тис. грн).

Підсумовуючи, можна сказати, що ФГ «Назарко» є найбільш конкурентоспроможним підприємством серед аналізованих, отримавши найвищий зважений сумарний бал 4,64. Його основними конкурентними перевагами є висока якість продукції, ефективне виробництво, сучасні технології та хороша репутація. ТОВ АФ «Біловоди» та ФГ «Лаванда-С» також демонструють хороші результати, маючи свої сильні сторони, тоді як ФГ «Антарикс» потребує суттєвого покращення всіх показників для підвищення конкурентоспроможності.

2.3 SWOT-аналіз конкурентних позицій підприємства

SWOT-аналіз конкурентних позицій ФГ «Назарко» є важливим стратегічним інструментом, який дозволяє всебічно оцінити поточний стан підприємства та визначити перспективи його розвитку в конкурентному середовищі. Цей метод забезпечує структурований підхід до аналізу внутрішніх

факторів (сильних та слабких сторін) та зовнішніх чинників (можливостей та загроз), що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Завдяки SWOT-аналізу ФГ «Назарко» отримує чітке розуміння своїх конкурентних переваг. Це дозволяє підприємству зосередитись на посиленні та використанні цих переваг для подальшого розвитку. Одночасно аналіз виявляє слабкі місця, що дає можливість своєчасно розробити заходи для їх усунення або мінімізації негативного впливу. Аналіз можливостей допомагає підприємству визначити потенційні напрямки розвитку. Це особливо важливо для формування довгострокової стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Водночас, розуміння потенційних загроз, дозволяє розробити превентивні заходи та створити систему управління ризиками.

SWOT-аналіз також допомагає оцінити конкурентні позиції підприємства через зіставлення його характеристик з ринковими умовами та можливостями конкурентів. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство може використовувати свої сильні сторони для реалізації ринкових можливостей та протистояння загрозам, а також як слабкі сторони можуть обмежувати його конкурентоспроможність. Результати аналізу можуть бути використані для оптимізації бізнес-процесів, покращення управлінських рішень та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

На основі проведеного SWOT-аналізу конкурентних позицій ФГ «Назарко» можна виділити ряд важливих характеристик. Серед сильних сторін підприємства особливо виділяється висока ефективність виробництва, що підтверджується найвищою серед конкурентів урожайністю по всіх культурах, яка перевищує середньообласні показники на 16-37%.

Особливо вражаючими є результати по кукурудзі (137,7%) та соняшнику (131,5%). Підприємство також демонструє найнижчу собівартість виробництва основних культур серед конкурентів. Технологічна оснащеність господарства знаходиться на високому рівні, про що свідчить значний коефіцієнт оновлення основних засобів (0,34). Фінансова ефективність підтверджується найвищою прибутковістю серед конкурентів на 1 га ріллі (18,35 тис. грн) та значним

зростанням суми господарських коштів на 12792,8 тис. грн за 2021-2023 роки. Підприємство також отримує підвищені ціни на свою продукцію, які на 11-47% перевищують середньоринкові показники (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз конкурентних позицій ФГ «Назарко»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Висока ефективність виробництва: - Найвища урожайність серед конкурентів по всіх культурах (116-137% від середньообласних показників) - Найкращі показники по кукурудзі (137.7%) та соняшнику (131.5%) - Найнижча собівартість виробництва основних культур 2. Технологічна оснащеність: - Високий коефіцієнт оновлення основних засобів (0.34) - Високий коефіцієнт мобільності активів (3.43) 3. Фінансова ефективність: - Найвища рентабельність на 1 га ріллі (18.35 тис. грн) - Значне зростання суми господарських коштів (на 12,792.8 тис. грн за 2021-2023 рр.) - Преміальні ціни на продукцію (11-47% вище середньоринкових)	1. Обмежені земельні ресурси: - Невелика площа ріллі (553 га) порівняно з ТОВ АФ «Біловоди» (2669 га) - Малі частки в обласному виробництві (0.04-0.30% по основних культурах) 2. Структура активів: - Зниження частки основних засобів в активах (з 0.53 до 0.23) - Зростання коефіцієнта зносу основних засобів (з 0.27 до 0.41) - Зниження коефіцієнт придатності основних засобів (0.59) 3. Обмежений асортимент: - Стандартний набір культур порівняно з конкурентами - Відсутність нішевих культур у власному асортименті продукції
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення виробництва: - Потенціал для збільшення земельного банку - Можливість диверсифікації виробництва - Освоєння нових культур 2. Технологічний розвиток: - Подальша модернізація виробництва - Впровадження інноваційних агротехнологій - Розвиток систем точного землеробства 3. Ринкові перспективи: - Розширення каналів збуту - Вихід на нові ринки - Розвиток власної переробки продукції	1. Ринкові ризики: - Волатильність цін на сільськогосподарську продукцію - Посилення конкуренції на локальному ринку - Зміна споживчих переваг 2. Виробничі ризики: - Кліматичні зміни та погодні умови - Зростання вартості ресурсів - Можливі проблеми з логістикою 3. Економічні загрози: - Нестабільність економічної ситуації - Можливе зниження платоспроможного попиту - Зростання витрат на модернізацію виробництва.

Джерело: розраховано автором

Щодо слабких сторін, найбільш суттєвим обмеженням є невелика площа ріллі (553 га) порівняно з найбільшим конкурентом ТОВ АФ «Біловоди» (2669

га), що призводить до малих часток в обласному виробництві (0,04-0,30% по основних культурах). Спостерігається також зниження частки основних засобів в активах з 0,53 до 0,23 та зростання коефіцієнта їх зносу з 0,27 до 0,41, а також зниження коефіцієнту їх придатності (0,59) Асортимент продукції є досить стандартним, без нішевих культур.

Можливості для розвитку включають потенціал розширення земельного банку, диверсифікацію виробництва та освоєння нових культур. Існують перспективи подальшої модернізації виробництва, впровадження інноваційних агротехнологій та розвитку систем точного землеробства. Ринкові можливості передбачають розширення каналів збуту, вихід на нові ринки та розвиток власної переробки продукції.

Серед загроз найбільш суттєвими є ринкові ризики, пов'язані з волатильністю цін на сільськогосподарську продукцію, посиленням конкуренції та зміною споживчих преференцій. Виробничі ризики включають кліматичні зміни, зростання вартості ресурсів та можливі логістичні проблеми. Економічні загрози пов'язані з нестабільністю економічної ситуації, можливим зниженням платоспроможного попиту та зростанням витрат на модернізацію виробництва.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ФГ «Назарко» має потужні конкурентні переваги в ефективності виробництва та фінансових показниках, проте обмежене масштабами діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФГ «НАЗАРКО»

3.1 Визначення напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

На основі проведеного SWOT-аналізу та аналізу конкурентних позицій ФГ «Назарко» можна запропонувати наступні ключові напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікувані результати
1. Розширення масштабів виробництва	Оренда додаткових земельних ділянок; Укладання довгострокових договорів оренди; Оптимізація розмірів земельних масивів; Створення компактних виробничих підрозділів	Збільшення частки в обласному виробництві; Посилення ринкових позицій; Економія на масштабах виробництва; Підвищення ефективності використання техніки
2. Оптимізація виробничої структури та диверсифікація	Розвиток власної переробки продукції; Створення потужностей для зберігання; Оптимізація сівозмін	Зростання доданої вартості; Зниження залежності від цінових коливань; Покращення якості продукції; Оптимізація грошових потоків
3. Технологічна модернізація	Оновлення технічного парку; Впровадження систем точного землеробства; Автоматизація виробничих процесів; Впровадження ресурсозберігаючих технологій	Зниження собівартості продукції; Підвищення продуктивності праці; Оптимізація витрат ресурсів; Покращення якості робіт
4. Вдосконалення маркетингової діяльності	Розширення каналів збуту; Розвиток прямих поставок; Вихід на нові регіональні ринки; Створення власної торгової марки	Збільшення частки преміальних продажів; Стабілізація грошових надходжень; Посилення ринкових позицій; Підвищення впізнаваності продукції

Продовження таблиці 3.1

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікувані результати
5. Впровадження системи управління ризиками	Розробка системи моніторингу ризиків; Впровадження агрострахування; Використання форвардних контрактів; Диверсифікація каналів збуту	Зниження впливу ринкових ризиків; Стабілізація фінансових результатів; Підвищення інвестиційної привабливості; Покращення кредитоспроможності
6. Розвиток кадрового потенціалу	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу; Залучення висококваліфікованих фахівців; Впровадження систем мотивації; Покращення умов праці	Підвищення продуктивності праці; Зниження плинності кадрів; Покращення якості управлінських рішень; Зростання інноваційного потенціалу

Джерело: складено автором

Запропоновані напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Їх комплексна реалізація дозволить підприємству не лише зберегти існуючі конкурентні переваги, але й створити нові, забезпечивши стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Особливу увагу слід приділити послідовності впровадження заходів та моніторингу їх ефективності, що дозволить за необхідності коригувати стратегію розвитку підприємства

Першим стратегічним напрямком є розширення масштабів виробництва. Враховуючи високу ефективність використання наявних земельних ресурсів (найвища прибутковість на 1 га ріллі – 18,35 тис. грн) та обмежену площу землекористування (553 га), підприємству доцільно збільшити земельний банк шляхом оренди додаткових земельних ділянок. Це дозволить підвищити частку господарства в обласному виробництві, яка наразі складає лише 0,04-0,30% по основних культурах, та посилити ринкові позиції.

Другим важливим напрямком є оптимізація виробничої структури та диверсифікація діяльності. Маючи найкращі показники урожайності серед конкурентів (116-137% від середньообласних показників), підприємству варто

розширити асортимент вирощуваних культур, зокрема за рахунок впровадження нішевих культур з високою доданою вартістю. Також доцільним є розвиток власних потужностей з переробки сільськогосподарської продукції, що дозволить збільшити додану вартість та зменшити залежність від цінових коливань на ринку сировини.

Третім напрямком є технологічна модернізація виробництва. Незважаючи на високий коефіцієнт оновлення основних засобів (0,34), спостерігається зростання їх зносу (з 0,27 до 0,41) та зниження частки в активах (з 0,53 до 0,23). Тому необхідно продовжити інвестування в оновлення технічного парку та впровадження інноваційних агротехнологій, зокрема систем точного землеробства. Це дозволить підтримувати високу ефективність виробництва та низьку собівартість продукції.

Четвертим напрямком є вдосконалення маркетингової діяльності. Підприємство вже отримує преміальні ціни на свою продукцію (11-47% вище середньоринкових), проте варто розширити канали збуту та розвивати прямі поставки великим споживачам. Важливим є також розвиток експортного потенціалу та вихід на нові регіональні ринки.

П'ятим напрямком є впровадження системи управління ризиками. В умовах волатильності цін, кліматичних змін та економічної нестабільності необхідно розробити комплексну систему моніторингу та хеджування ризиків, включаючи використання форвардних контрактів, аграрного страхування та диверсифікації каналів збуту.

Шостим напрямком є розвиток кадрового потенціалу. Для забезпечення ефективного впровадження нових технологій та управлінських підходів необхідно інвестувати в навчання персоналу та залучення висококваліфікованих фахівців.

Успішна реалізація запропонованих заходів (через поетапне їх впровадження) дозволить ФГ «Назарко» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити стійкість до зовнішніх загроз та забезпечити стабільний розвиток в

довгостроковій перспективі. Ключовим фактором успіху буде послідовність у впровадженні змін та готовність інвестувати в розвиток підприємства.

Таблиця 3.2 – Потенційні загрози для кожного напрямку удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко»

Напрямок удосконалення	Потенційні загрози
1. Розширення масштабів виробництва	- Ризик неефективного використання орендованих земель через їх віддаленість або розпорошеність
	- Можливе підвищення орендної плати за землю
	- Ускладнення логістики при управлінні розширеним господарством
	- Нестача обігових коштів для обробітку додаткових площ
2. Оптимізація виробничої структури та диверсифікація	- Відсутність досвіду вирощування нішевих культур
	- Високі початкові інвестиції в переробку та зберігання
	- Ризик невідповідності якості продукції ринковим вимогам
	- Складність прогнозування попиту на нову продукцію
3. Технологічна модернізація	- Значні фінансові витрати на придбання нової техніки
	- Складність навчання персоналу новим технологіям
	- Ризик технічних збоїв та простоїв
	- Залежність від постачальників техніки та сервісного обслуговування
4. Вдосконалення маркетингової діяльності	- Висока конкуренція на нових ринках
	- Витрати на просування власної торгової марки
	- Ризик невиконання договірних зобов'язань новими партнерами
	- Складність прогнозування попиту на нових ринках
5. Впровадження системи управління ризиками	- Додаткові витрати на страхування
	- Складність оцінки ефективності системи управління ризиками
	- Можливі помилки у виборі методів хеджування ризиків
	- Недостатня кваліфікація персоналу в управлінні ризиками
6. Розвиток кадрового потенціалу	- Висока вартість навчання та підвищення кваліфікації
	- Ризик відтоку навчених фахівців до конкурентів
	- Опір персоналу змінам
	- Складність підбору кваліфікованих кадрів у сільській місцевості

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу загроз щодо впровадження напрямків удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» можна зробити наступні висновки.

Виявлено, що найбільш критичними є загрози, пов'язані з фінансовими аспектами впровадження змін, оскільки практично кожен напрямок удосконалення потребує значних інвестицій – від придбання нової техніки до навчання персоналу та розвитку нових напрямків діяльності. Особливу увагу

привертає проблематика кадрового забезпечення, яка простежується через усі напрямки вдосконалення. Підприємство може зіткнутися не лише з дефіцитом кваліфікованих фахівців, характерним для сільської місцевості, але й з ризиками відтоку навченого персоналу та опором змінам з боку існуючих працівників.

Розширення діяльності та вихід на нові ринки несуть додаткові виклики, пов'язані з високою конкуренцією та відсутністю достатнього досвіду в нових напрямках роботи. Це особливо актуально при впровадженні нішевих культур та розвитку власної переробки продукції, де потрібні специфічні знання та навички. Технологічна модернізація, хоча і є необхідною для підвищення конкурентоспроможності, створює залежність від постачальників техніки та сервісного обслуговування, що в умовах мінливого ринкового середовища може становити суттєву загрозу для стабільної роботи підприємства.

Для ефективної реалізації запланованих змін господарству необхідно розробити комплексний підхід до управління виявленими загрозами. Це передбачає створення детального плану впровадження змін з урахуванням фінансових можливостей підприємства та поетапного впровадження інновацій, починаючи з найменш ризикових напрямків. Важливим елементом має стати формування фінансових резервів для компенсації можливих втрат та диверсифікація партнерських відносин для зменшення залежності від окремих контрагентів. Особливу увагу слід приділити розвитку системи навчання та мотивації персоналу, що дозволить мінімізувати ризики відтоку кадрів.

Такий комплексний підхід до управління загрозами дозволить ФГ «Назарко» успішно реалізувати заплановані напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю та досягти поставлених цілей розвитку.

3.2 Розробка комплексу заходів по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Запропоновані заходи охоплюють чотири ключові напрямки розвитку підприємства. Перший напрямок - розширення масштабів виробництва, який

передбачає аналіз ринку земельних ділянок та укладання довгострокових договорів оренди, що планується реалізувати протягом 6-12 місяців із залученням юриста та земельного департаменту. Очікується, що це призведе до збільшення виробничих потужностей на 10-20% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Комплекс заходів по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко»

Напрямок	Заходи	Відповідальні підрозділи	Термін реалізації	Очікуваний ефект
Розширення масштабів виробництва	1. Аналіз ринку земельних ділянок 2. Проведення переговорів з власниками землі 3. Укладання довгострокових договорів оренди 4. Розробка плану оптимізації земельних масивів	Юрист, земельний департамент	6-12 місяців	Збільшення виробничих потужностей на 10-20%
Оптимізація виробничої структури	1. Придбання обладнання для переробки 2. Модернізація складських приміщень 3. Розробка нової схеми сівозмін	Директор, агроном, головний інженер	12-18 місяців	Зростання рентабельності на 5-10%
Технологічна модернізація	1. Аудит наявної техніки 2. Закупівля сучасного обладнання 3. Впровадження систем точного землеробства 4. Навчання персоналу новим технологіям	Директор, Головний інженер	18-24 місяці	Зниження собівартості на 10-15%
Впровадження системи управління ризиками	1. Розробка методики оцінки ризиків 2. Впровадження страхових механізмів 3. Укладання форвардних контрактів 4. Створення резервних фондів	Директор, головний бухгалтер	6-12 місяців	Зменшення фінансових ризиків на 10-15%

Джерело: складено автором

Другий напрямок стосується оптимізації виробничої структури через придбання обладнання для переробки та створення складських приміщень, а також розробку нової схеми сівозмін. Цей етап триватиме 12-18 місяців під

керівництвом директора, агронома та головного інженера, що має забезпечити зростання рентабельності на 5-10%.

Технологічна модернізація є третім напрямком, який включає аудит наявної техніки, закупівлю сучасного обладнання та впровадження систем точного землеробства з відповідним навчанням персоналу. Цей найтриваліший етап (18-24 місяці) під керівництвом директора та головного інженера має забезпечити зниження собівартості на 10-15%.

Четвертий напрямок передбачає впровадження системи управління ризиками через розробку методики оцінки ризиків, впровадження страхових механізмів та створення резервних фондів. Реалізація цього напрямку планується протягом 6-12 місяців та має призвести до зменшення фінансових ризиків на 10-15%.

Підсумовуючи, можна зазначити, що запропонований комплекс заходів є системним та охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства. При успішній реалізації всіх заходів очікується значне підвищення ефективності діяльності підприємства, що виражається у зростанні виробничих потужностей, підвищенні рентабельності, зниженні собівартості та мінімізації ризиків. Загальний термін реалізації всіх заходів складає від 6 до 24 місяців, що свідчить про поступовий та виважений підхід до впровадження змін.

Процес удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» розподілено на чотири послідовні етапи, кожен з яких має свої специфічні цілі та очікувані результати.

Підготовчий етап, розрахований на 3-6 місяців, зосереджується на розвитку кадрового потенціалу та впровадженні системи управління ризиками. На цьому етапі проводиться аналіз поточного стану, формується робоча група та розробляється методологія змін. Очікуваними результатами є формування готової до змін команди, створення методологічної бази та проведення первинної оцінки ризиків.

Перший операційний етап, що триває 6-12 місяців, охоплює технологічну модернізацію та вдосконалення маркетингової діяльності. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Етапність запровадження заходів по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко»

Етап	Напрямки	Заходи	Терміни	Очікувані результати
Підготовчий	Розвиток кадрового потенціалу Впровадження системи управління ризиками	- Аналіз поточного стану - Створення робочої групи - Розробка методології змін - Навчання персоналу	3-6 місяців	Готовність команди Методологічна база Первинна оцінка ризиків
Перший операційний	Технологічна модернізація Вдосконалення маркетингової діяльності	- Оновлення технічного парку - Впровадження систем точного землеробства - Дослідження нових ринків - Розробка маркетингової стратегії	6-12 місяців	Технологічне оновлення Розширення каналів збуту Підвищення ефективності виробництва
Другий операційний	Оптимізація виробничої структури Розширення масштабів виробництва	- Впровадження нішевих культур - Розвиток власної переробки - Оренда додаткових земельних ділянок - Оптимізація сівозмін	12-18 місяців	Диверсифікація виробництва Збільшення земельного фонду Зростання доданої вартості
Заключний	Інтеграція та системне впровадження	- Повний аудит змін - Коригування стратегії - Остаточна оптимізація процесів - Формування звіту про ефективність	18-24 місяців	Комплексне підвищення конкурентоспроможності Стійка система управління

Джерело: складено автором

В цей період здійснюється оновлення технічного парку, впроваджуються системи точного землеробства, проводиться дослідження нових ринків та розробляється маркетингова стратегія. Результатами цього етапу мають стати технологічне оновлення, розширення каналів збуту та підвищення ефективності виробництва.

Другий операційний етап розрахований на 12-18 місяців і фокусується на оптимізації виробничої структури та розширенні масштабів виробництва. Заплановано впровадження нішевих культур, розвиток власної переробки, оренду додаткових земельних ділянок та оптимізацію сівозмін. Очікується

досягнення диверсифікації виробництва, збільшення земельного фонду та зростання доданої вартості продукції.

Заключний етап, тривалістю 18-24 місяці, передбачає інтеграцію та системне впровадження всіх попередніх змін. На цьому етапі проводиться повний аудит змін, коригування стратегії, остаточна оптимізація процесів та формування звіту про ефективність. Головними очікуваними результатами є комплексне підвищення конкурентоспроможності та формування стійкої системи управління.

Запропонована етапність впровадження заходів є логічно структурованою та послідовною, з чітким розподілом завдань та очікуваних результатів. Загальна тривалість реалізації всіх етапів складає від 18 до 24 місяців, що дозволяє здійснити поступову трансформацію підприємства без різких змін, які могли б негативно вплинути на його поточну діяльність. Кожен наступний етап базується на результатах попереднього, що забезпечує системність та послідовність впровадження змін для досягнення кінцевої мети – підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Комплексний підхід до технологічної модернізації ФГ «Назарко» охоплює чотири ключові компоненти з відповідними технологічними рішеннями та очікуваними результатами. Технічне переоснащення, що включає впровадження GPS-навігації, автоматизованих агрегатів та електронних систем управління, спрямоване на підвищення точності робіт, зменшення впливу людського фактору та прискорення виробничих процесів. При поетапній закупівлі та належному навчанні персоналу це дозволить знизити витрати на 15-20% та забезпечити приріст продуктивності до 25%.

Впровадження точного землеробства передбачає використання супутникового моніторингу полів, диференційованого внесення добрив та онлайн-аналізу ґрунту. Ці технологічні рішення спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, мінімізацію екологічних ризиків та забезпечення точного контролю родючості. Економічний ефект від впровадження цього компоненту

очікується у вигляді економії на добривах до 30% та приросту урожайності на 10-15%.

Таблиця 3.5 – Запровадження технологічної модернізації ФГ «Назарко»

Компонент	Технологічні рішення	Очікуваний ефект	Впровадження	Економічний результат
Технічне переоснащення	- GPS-навігація техніки - Автоматизовані агрегати - Електронні системи управління	Підвищення точності робіт; Зменшення людського фактору; Прискорення виробничих процесів;	Поетапна закупівля; Навчання персоналу; Сервісна підтримка;	Зниження витрат на 15-20% Приріст продуктивності до 25%
Точне землеробство	- Супутниковий моніторинг полів - Диференційоване внесення добрив - Аналіз ґрунту в режимі онлайн	Оптимізація використання ресурсів; Мінімізація екологічних ризиків; Точний контроль родючості;	Придбання обладнання; Створення геоінформаційної системи; Підготовка агрономів;	Економія на добривах до 30%; Приріст урожайності на 10-15%
Автоматизація процесів	- Система управління виробництвом - Електронний документообіг - Моніторинг техніки в реальному часі	Прискорення комунікацій; Зниження адміністративних витрат; Підвищення прозорості процесів;	Впровадження CRM/ERP-систем Навчання персоналу Технічна підтримка	Скорочення витрат на управління до 25%; Прискорення бізнес-процесів
Цифрова аналітика	- Прогнозування урожайності - Аналіз кліматичних змін	Передбачення ризиків; Оптимізація; Планування; Підтримка управлінських рішень;	Навчання персоналу; Інтеграція систем;	Підвищення точності прогнозування на 70%; Зменшення необґрунтованих витрат

Джерело: складено автором

Автоматизація процесів через впровадження системи управління виробництвом, електронного документообігу та моніторингу техніки в реальному часі має забезпечити прискорення комунікацій, зниження адміністративних витрат та підвищення прозорості процесів. Впровадження CRM/ERP-систем з відповідним навчанням персоналу дозволить скоротити витрати на управління до 25% та значно прискорити бізнес-процеси.

Цифрова аналітика, що включає прогнозування урожайності, аналіз кліматичних змін та використання машинного навчання, спрямована на передбачення ризиків, оптимізацію та підтримку управлінських рішень. При належному навчанні персоналу та інтеграції систем це дозволить підвищити точність прогнозування на 70% та зменшити необґрунтовані витрати.

На основі даних таблиці 3.6 можна проаналізувати структуру витрат на технологічну модернізацію ФГ «Назарко». Загальна сума інвестицій складає 4500 тис. грн, які розподілені між п'ятьма категоріями обладнання (додаток А).

Таблиця 3.6 – Перелік обладнання для технологічної модернізації ФГ «Назарко»

Категорія обладнання	Найменування	Кількість позицій	Загальна вартість, тис. грн
GPS-навігація та автоматизація	Системи автопілотування, системи моніторингу техніки	17	1045,0
Точне землеробство	Обладнання для диференційованого внесення добрив та ін.	9	1140,0
Автоматизовані системи	Комп'ютерне обладнання, система електронного документообігу	8	925,0
Аналітичні інструменти	Програмне забезпечення для прогнозування врожайності і ін.	3	650,0
Додаткове обладнання	Датчики вологості ґрунту і ін.	32	740,0
Загальна вартість			4500,0

Джерело: складено автором на основі [27]

Найбільшу частку витрат передбачено на точне землеробство – 1140,0 тис. грн, що включає обладнання для диференційованого внесення добрив та інші компоненти. Це пояснюється високою вартістю та важливістю даного обладнання для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Другою за обсягом витрат є категорія GPS-навігації та автоматизації, на яку планується витратити 1045,0 тис. грн для придбання 17 позицій обладнання, включаючи системи автопілотування та моніторингу техніки.

На автоматизовані системи, які включають комп'ютерне обладнання та систему електронного документообігу, передбачено 925,0 тис. грн для

придбання 8 позицій. Додаткове обладнання, яке включає датчики вологості ґрунту та інші компоненти, потребує інвестицій у розмірі 740,0 тис. грн і є найбільшим за кількістю позицій – 32 одиниці. Найменша сума витрат припадає на аналітичні інструменти – 650,0 тис. грн, які включають програмне забезпечення для прогнозування врожайності та інші аналітичні компоненти.

Найбільші інвестиції спрямовані на ключові компоненти – точне землеробство та GPS-навігацію, що є основою для підвищення ефективності виробництва. При цьому значна увага приділяється також автоматизації процесів та аналітичним інструментам, які забезпечать якісне управління виробництвом. Загальна сума інвестицій у 4,5 млн грн є суттєвою, але виправданою з огляду на очікувані результати від впровадження сучасних технологій у виробничий процес.

Запровадження системи управління ризиками в ФГ «Назарко» є важливим стратегічним кроком у процесі удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Сільськогосподарське виробництво характеризується високим рівнем невизначеності та залежністю від численних зовнішніх факторів, що робить управління ризиками критично важливим елементом системи менеджменту.

Доцільність впровадження системи управління ризиками підтверджується декількома ключовими аспектами. По-перше, це дозволить підприємству систематично ідентифікувати та оцінювати потенційні загрози, що особливо важливо в умовах мінливого ринкового середовища. Згідно з проаналізованими даними, впровадження такої системи може призвести до зменшення фінансових ризиків на 10-15%, що є суттєвим показником для аграрного підприємства.

Особливу актуальність система управління ризиками набуває в контексті запланованої технологічної модернізації підприємства, яка передбачає значні інвестиції у розмірі 4,5 млн грн. Ефективна система ризик-менеджменту допоможе захистити ці інвестиції та забезпечити їх максимальну віддачу. Крім того, впровадження сучасних технологій точного землеробства та цифрової

аналітики створює додаткові можливості для більш точного прогнозування та управління ризиками, підвищуючи точність прогнозування на 70%.

Таблиця 3.7 – Запровадження системи управління ризиками в ФГ «Назарко»

Категорія ризиків	Ідентифікація ризиків	Методи мінімізації	Інструменти контролю	Очікувані результати
Виробничі ризики	- Неврожай - Природні катаклізми- Техногенні аварії - Зниження якості продукції	- Агро-страхування - Диверсифікація культур - Резервування площ - Модернізація техніки	- Метеорологічний моніторинг - Страхування - Технічний контроль обладнання - Система якості	Зниження виробничих втрат на 30-40%
Фінансові ризики	- Цінові коливання - Валютні ризики - Інфляційні процеси - Кредитні ризики	- Форвардні контракти -Внутрішні резервні фонди	- Фінансовий моніторинг - Аналіз кон'юнктури - Бюджетування	Стабілізація фінансових потоків
Маркетингові ризики	- Зміна попиту - Поява конкурентів - Репутаційні ризики - Канали збуту	- Багато-канальний збут - Гнучке ціноутворення - Маркетингові дослідження - Створення бренду	- Маркетинговий аналіз - Соціологічні опитування - Моніторинг конкурентів - PR-супровід	Розширення ринкових можливостей
Операційні ризики	- Помилки персоналу - Збої в логістиці - Порушення технологій - Інформаційна безпека	- Навчання персоналу - Регламентація процесів - Системи контролю	- Внутрішній аудит - Інструктажі - Технічний контроль	Підвищення операційної ефективності

Джерело: складено автором

Система управління ризиками також сприятиме оптимізації виробничої структури підприємства. Застосування страхових механізмів та створення резервних фондів, передбачених у комплексі заходів, дозволить мінімізувати потенційні втрати від несприятливих погодних умов, ринкових коливань та інших факторів ризику. Це особливо важливо в контексті планованого розширення масштабів виробництва та впровадження нішевих культур.

Впровадження системи управління ризиками є економічно обґрунтованим, оскільки потенційні втрати від реалізації ризиків можуть значно перевищувати витрати на створення та підтримку такої системи.

У підсумку можна стверджувати, що запровадження системи управління ризиками є не лише доцільним, але й необхідним елементом удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко». Це дозволить підприємству більш ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, захищати свої інвестиції та забезпечувати стабільний розвиток в довгостроковій перспективі. При цьому важливо забезпечити системний підхід до впровадження ризик-менеджменту, інтегруючи його з іншими елементами системи управління підприємством та використовуючи можливості нових технологій для підвищення ефективності управління ризиками.

Таблиця 3.7 – Витрати на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко»

Напрямок витрат	Складові витрат	Сума витрат, тис. грн
Технологічна модернізація	GPS-навігація та автоматизація	1045,0
	Точне землеробство	1140,0
	Автоматизовані системи	925,0
	Аналітичні інструменти	650,0
	Додаткове обладнання	740,0
Підготовка персоналу	Навчання операторів техніки	180,0
	Навчання агрономів	150,0
	Навчання менеджерів	120,0
Впровадження системи управління ризиками	Розробка методології	90,0
	Створення резервного фонду	1250,0
	Страхові платежі	180,0
Оптимізація виробничої структури	Аудит виробничих процесів	85,0
	Розробка нових схем сівозмін	75,0
	Оптимізація логістики	95,0
Консультаційний супровід	Технічні консультації	140,0
	Юридичний супровід	110,0
	Економічний аналіз	125,0
Загальна сума витрат		7100,0

Джерело: складено автором

Структура витрат на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» демонструє, що найбільша частка інвестицій (63,4%) припадає на технологічну модернізацію – 4500,0 тис. грн.

Витрати на підготовку персоналу складають 450,0 тис. грн (6,3%), на впровадження системи управління ризиками – 1520,0 тис. грн (21,4%), на оптимізацію виробничої структури – 255,0 тис. грн (3,6%) та на консультаційний супровід – 375,0 тис. грн (5,3%). Загальна сума необхідних інвестицій становить 7100,0 тис. грн, що є значною, але обґрунтованою сумою з огляду на комплексність запланованих змін та очікуваний економічний ефект від їх впровадження.

3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих рішень

Економічний ефект від впровадження заходів з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю формується через комплексну взаємодію кількох ключових механізмів. Насамперед, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів призводить до скорочення операційних витрат завдяки усуненню дублювання функцій, зменшенню часу на прийняття управлінських рішень та підвищенню загальної ефективності роботи персоналу. Впровадження сучасних інформаційних систем управління дозволяє автоматизувати рутинні операції та вивільнити людські ресурси для вирішення більш складних стратегічних завдань, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та швидкість реагування на зміни ринкового середовища.

Важливим механізмом є підвищення якості продукції та послуг через впровадження систем контролю якості та стандартизації виробничих процесів, що призводить до зростання лояльності клієнтів та, як наслідок, збільшення обсягів продажів. Оптимізація логістичних процесів та управління запасами дозволяє знизити складські витрати та прискорити оборотність коштів. Впровадження системи моніторингу конкурентного середовища забезпечує своєчасне виявлення нових ринкових можливостей та потенційних загроз, що дозволяє підприємству більш ефективно розподіляти ресурси та формувати конкурентні переваги.

Розвиток компетенцій персоналу через програми навчання та підвищення кваліфікації сприяє зростанню продуктивності праці та інноваційного потенціалу підприємства. Впровадження системи мотивації, орієнтованої на результат, стимулює співробітників до досягнення кращих показників роботи та підвищення якості обслуговування клієнтів. Використання сучасних маркетингових інструментів та технологій дозволяє більш ефективно просувати продукцію на ринку та залучати нових клієнтів, що призводить до зростання частки ринку та доходів підприємства.

Економічний ефект також досягається через оптимізацію структури витрат, зокрема за рахунок впровадження енергоефективних технологій та раціонального використання ресурсів. Систематичний аналіз та контроль витрат дозволяє виявляти неефективні напрямки діяльності та своєчасно вживати коригувальних заходів. Важливим аспектом є також підвищення інвестиційної привабливості підприємства завдяки покращенню фінансових показників та зростанню ринкової вартості компанії.

Таблиця 3.8 – Економічний ефект від впровадження запропонованих рішень по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко»

Показник	Рік		Відхилення (+,-) 2026 р. від 2023 р.	
	2023 (факт)	2026 (Прогноз)	тис. грн.	%
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн.				
Інструменти, прилади, інвентар	1 071,3	4 181,3	3 110,0	2,9 р.
Інші основні засоби	72,0	812,0	740,0	10,3 р.
Інші необоротні матеріальні засоби	92,4	742,4	650,0	7 р.
Матеріальні основні засоби, разом	9 233,2	13 733,2	4 500,0	48,7
Ефективність використання основних виробничих фондів				
Фондовіддача, тис. грн.	3,17	2,97	-0,20	-6,31
Фондомісткість, тис. грн.	0,32	0,34	0,02	6,25
Фондоозброєність, тис. грн.	948,10	1198,10	250,00	26,37
Ефективність трудових ресурсів				
Фонд оплати праці, тис. грн.	1987,0	2387,0	400,0	20,1

Продовження таблиці 3.8

Показник	Рік		Відхилення (+,-) 2026 р. від 2023 р.	
	2023 (факт)	2026 (Прогноз)	тис. грн.	%
Середньомісячна заробітна плата, грн.	18398,1	22101,9	3 703,8	20,1
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3007,2	3562,7	555,5	18,5
Основні фінансово-економічні показники				
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	27 065,0	32 065,0	5 000,0	18,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), , тис. грн.	16 352,0	17 752,0	1 400,0	8,6
Інші операційні витрати (адміністративні витрати), тис. грн.	618,0	1 443,0	825,0	133,5
Чистий прибуток, тис. грн.	10 150,0	12 440,0	2 290,0	22,6
Рівень рентабельності, %	62,1	70,1	-	8 п.п.

Джерело: розраховано автором

На основі прогнозних даних можна провести комплексний аналіз економічного ефекту від впровадження запропонованих рішень щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» у період з 2023 по 2026 рік.

Прогнозується суттєве збільшення вартості основних виробничих засобів підприємства. Зокрема, вартість інструментів, приладів та інвентарю зросте у 2,9 рази - до 4181,3 тис. грн, інших основних засобів - у 10,3 рази до 812,0 тис. грн, а інших необоротних матеріальних засобів - у 7 разів до 742,4 тис. грн. Загальна вартість матеріальних основних засобів збільшиться на 48,7% і досягне 13733,2 тис. грн. Щодо ефективності використання основних виробничих фондів, спостерігається незначне зниження фондівіддачі на 6,31% - до 2,97 тис. грн та відповідне збільшення фондомісткості на 6,25% - до 0,34 тис. грн. При цьому фондоозброєність зросте на 26,37% і становитиме 1198,10 тис. грн.

Позитивна динаміка спостерігається у показниках ефективності використання трудових ресурсів. Фонд оплати праці збільшиться на 20,1% - до

2387,0 тис. грн, що призведе до зростання середньомісячної заробітної плати також на 20,1% - до 22101,9 грн. Продуктивність праці підвищиться на 18,5% і досягне 3562,7 тис. грн на особу.

Основні фінансово-економічні показники демонструють стійке зростання. Чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 18,5% і складе 32065,0 тис. грн. При цьому собівартість реалізованої продукції зросте лише на 8,6% - до 17752,0 тис. грн. Очікується значне збільшення інших операційних витрат на 133,5% - до 1443,0 тис. грн. Незважаючи на це, чистий прибуток зросте на 22,6% і досягне 12440,0 тис. грн, а рівень рентабельності підвищиться на 8 процентних пунктів - до 70,1%.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що запропоновані рішення щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю матимуть позитивний економічний ефект. Основними досягненнями стануть зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, підвищення оплати праці працівників, зростання продуктивності праці та значне покращення фінансових результатів діяльності, що відображається у суттєвому збільшенні чистого прибутку та рентабельності.

Синергетичний ефект від впровадження всіх цих механізмів проявляється у зростанні загальної конкурентоспроможності підприємства, що відображається у збільшенні прибутковості, розширенні ринкової присутності та зміцненні позицій підприємства на ринку. Це створює основу для подальшого розвитку та масштабування бізнесу, відкриває нові можливості для інвестицій та інновацій, забезпечуючи довгострокову економічну ефективність впроваджених рішень.

На основі прогнозних даних таблиці 3.9 можна проаналізувати ефективність інвестиційних вкладень у фінансування рішень щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» на період 2026-2030 років. Так, початкові інвестиційні вкладення становлять 4500,0 тис. грн. Впровадження запропонованих заходів по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» планується закінчити з 2026 року, при

цьому очікується стабільний додатковий прибуток у розмірі 2290,0 тис. грн щорічно протягом усього періоду реалізації проєкту.

Таблиця 3.9 – Розрахунок ефективності інвестиційних вкладень у фінансування рішень по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко»

Додатковий прибуток від заходів по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю	Роки					
	0	2026	2027	2028	2029	2030
Додатковий прибуток		2 290,0	2 290,0	2 290,0	2 290,0	2 290,0
Додаткові витрати						
Інвестиційні вкладення	4 500,0					
Витрати на оплату праці		400,0	440,0	484,0	532,4	585,6
Витрати на навчання працівників		270,0	135,0	135,0	135,0	135,0
Інші витрати		134,0	115,0	123,8	133,5	144,1
Разом витрат	4500	804	690	743	801	865
Чистий грошовий потік	-4500	1486	1600	1547	1489	1425
Кумулятивний грошовий потік	-4500	-3014	-1414	133	1622	3048

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи структуру додаткових витрат, можна відзначити поступове зростання витрат на оплату праці з 400,0 тис. грн у 2026 році до 585,6 тис. грн у 2030 році. Витрати на навчання працівників заплановані у розмірі 270,0 тис. грн у перший рік впровадження, після чого вони знижуються до 135,0 тис. грн щорічно. Інші витрати демонструють помірне зростання з 134,0 тис. грн до 144,1 тис. грн протягом періоду реалізації проєкту. Загальний обсяг щорічних додаткових витрат (без урахування початкових інвестицій) коливається від 804 тис. грн у 2026 році до 865 тис. грн у 2030 році. Чистий грошовий потік, який розраховується як різниця між додатковим прибутком та загальними витратами, є позитивним протягом усього періоду реалізації проєкту після початкових інвестицій. Він варіюється від 1486 тис. грн у 2026 році до 1425 тис. грн у 2030 році, демонструючи незначне зниження через поступове зростання поточних витрат.

Аналіз кумулятивного грошового потоку показує, що проєкт досягає точки окупності між 2027 та 2028 роками, коли кумулятивний грошовий потік стає позитивним (133 тис. грн у 2028 році). До кінця 2030 року кумулятивний грошовий потік досягне 3048 тис. грн. На основі розрахованих показників ефективності проєкту з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» можна провести комплексну оцінку доцільності запланованих інвестиційних вкладень (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Показники ефективності проєкту по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» в розрізі інвестиційних вкладень

Показники	Одиниці виміру	Сума
Ставка дисконтування	%	25
Чиста приведена вартість	тис. грн.	418,1
Період окупності	роки	2,91
Внутрішня норма окупності	%	20,0
Норма прибутку	%	23,9

Джерело: розраховано автором

При ставці дисконтування 25%, яка враховує ризики та альтернативну вартість капіталу, чиста приведена вартість проєкту становить 418,1 тис. грн. Позитивне значення цього показника свідчить про те, що проєкт генерує достатній грошовий потік для покриття початкових інвестицій та створення додаткової вартості для підприємства.

Період окупності інвестицій складає 2,91 роки, що є прийнятним показником для проєктів такого типу та свідчить про відносно швидке повернення вкладених коштів.

Внутрішня норма окупності становить 20,0%, що демонструє достатній запас міцності проєкту з точки зору його стійкості до можливих змін економічних умов.

Норма прибутку в розмірі 23,9% вказує на хорошу прибутковість проекту та його привабливість з інвестиційної точки зору.

Підсумовуючи результати аналізу, можна зробити висновок, що проект з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» є економічно обґрунтованим та доцільним для впровадження.

Усі ключові показники ефективності знаходяться в межах прийнятних значень, що свідчить про високу ймовірність успішної реалізації проекту та досягнення запланованих фінансових результатів. Позитивна чиста приведена вартість, прийнятний термін окупності та достатня норма прибутку підтверджують, що інвестиційні вкладення в даний проект сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

В підсумку, можна зробити висновок про економічну доцільність запропонованих інвестицій. Незважаючи на значні початкові вкладення, проект демонструє стабільні позитивні грошові потоки та досягає окупності в середньостроковій перспективі. Зростання витрат на оплату праці та інших операційних витрат компенсується стабільним додатковим прибутком, що забезпечує загальну економічну ефективність запропонованих рішень щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства ФГ «Назарко» можемо зробити наступні висновки.

1. Досліджено теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства є комплексною характеристикою його здатності ефективно функціонувати на ринку сільськогосподарської продукції. Вона відображає спроможність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, яка за ціновими та якісними параметрами є привабливішою для споживачів порівняно з аналогічною продукцією конкурентів. Особливість конкурентоспроможності аграрних підприємств полягає у значній залежності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та біологічних чинників.

2. Надана організаційно-економічна характеристика ФГ «Назарко».

В процесі дослідження встановлено, що фермерське господарство «Назарко» здійснює виробничу діяльність на власних та орендованих землях. Загальна площа ріллі в обробітку станом на 2023 рік становить 553 га. Підприємство здійснює виробництво зернової групи (озима пшениця та ячмінь), а також кукурудзи, насіння соняшнику та сої.

Встановлено, що загальна вартість товарної продукції зросла з 12388,0 тис. грн у 2021 році до 27065,0 тис. грн у 2023 році, що становить приріст у 14677,0 тис. грн або 118,5%. Найбільшу частку в структурі товарної продукції займає соняшник, його частка зросла з 34,8% до 42,7%, а вартість збільшилася на 7245,7 тис. грн (168,1%). Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 118,5% і досяг 27065,0 тис. грн у 2023 році. Собівартість реалізованої продукції зросла на 142,3% до 16352,0 тис. грн, що супроводжувалось збільшенням інших операційних витрат на 39,2% та значним зменшенням інших витрат на 99,3%. Чистий прибуток збільшився на 94,4% і досяг 10150,0 тис. грн у 2023 році. Рівень

рентабельності знизився на 15,3 відсоткових пункти порівняно з 2021 роком і становив 62,07% у 2023 році.

3. Здійснено діагностику конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз конкурентних позицій показує, що ФГ «Назарко» демонструє найвищі показники якості продукції, що підтверджується найкращою урожайністю по всіх культурах - від 105% до 137% від середньообласних показників. Особливо виділяються показники по кукурудзі (137,7%) та соняшнику (131,5%). Технологічний рівень підприємства також заслуговує найвищої оцінки, про що свідчить найнижча собівартість виробництва серед конкурентів та високий коефіцієнт оновлення основних засобів (0,34), а також зростання коефіцієнта придатності основних засобів до 0,79.

Встановлено, що ФГ «Назарко» є найбільш конкурентоспроможним підприємством серед аналізованих, отримавши найвищий зважений сумарний бал 4,64. Його основними конкурентними перевагами є висока якість продукції, ефективне виробництво, сучасні технології та хороша репутація. ТОВ АФ «Біловоди» та ФГ «Лаванда-С» також демонструють хороші результати, маючи свої сильні сторони, тоді як ФГ «Антарикс» потребує суттєвого покращення всіх показників для підвищення конкурентоспроможності.

4. Проведено SWOT-аналіз конкурентних позицій підприємства.

На основі проведеного SWOT-аналізу конкурентних позицій ФГ «Назарко» можна виділити ряд важливих характеристик. Серед сильних сторін підприємства особливо виділяється висока ефективність виробництва, що підтверджується найвищою серед конкурентів урожайністю по всіх культурах, яка перевищує середньообласні показники на 16-37%. Щодо слабких сторін, найбільш суттєвим обмеженням є невелика площа ріллі (553 га) порівняно з найбільшим конкурентом ТОВ АФ «Біловоди» (2669 га), що призводить до малих часток в обласному виробництві (0,04-0,30% по основних культурах). Спостерігається також зниження частки основних засобів в активах з 0,53 до 0,23 та зростання коефіцієнта їх зносу з 0,27 до 0,41, а також зниження коефіцієнту їх

придатності (0,59) Асортимент продукції є досить стандартним, без нішевих культур.

Серед загроз найбільш суттєвими є ринкові ризики, пов'язані з волатильністю цін на сільськогосподарську продукцію, посиленням конкуренції та зміною споживчих преференцій. Виробничі ризики включають кліматичні зміни, зростання вартості ресурсів та можливі логістичні проблеми. Економічні загрози пов'язані з нестабільністю економічної ситуації, можливим зниженням платоспроможного попиту та зростанням витрат на модернізацію виробництва.

Можна зазначити, що ФГ «Назарко» має потужні конкурентні переваги в ефективності виробництва та фінансових показниках, проте обмежене масштабами діяльності.

5. Здійснено визначення напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Запропоновані напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Першим стратегічним напрямком є розширення масштабів виробництва. Другим важливим напрямком є оптимізація виробничої структури та диверсифікація діяльності. Третім напрямком є технологічна модернізація виробництва. Четвертим напрямком є вдосконалення маркетингової діяльності. П'ятим напрямком є впровадження системи управління ризиками. Шостим напрямком є розвиток кадрового потенціалу. Успішна реалізація запропонованих заходів (через поетапне їх впровадження) дозволить ФГ «Назарко» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити стійкість до зовнішніх загроз та забезпечити стабільний розвиток в довгостроковій перспективі. Ключовим фактором успіху буде послідовність у впровадженні змін та готовність інвестувати в розвиток підприємства.

6. Розроблено комплекс заходів по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Структура витрат на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ФГ «Назарко» демонструє, що найбільша частка

інвестицій (63,4%) припадає на технологічну модернізацію – 4500,0 тис. грн. Витрати на підготовку персоналу складають 450,0 тис. грн (6,3%), на впровадження системи управління ризиками – 1520,0 тис. грн (21,4%), на оптимізацію виробничої структури – 255,0 тис. грн (3,6%) та на консультаційний супровід – 375,0 тис. грн (5,3%). Загальна сума необхідних інвестицій становить 7100,0 тис. грн, що є значною, але обґрунтованою сумою з огляду на комплексність запланованих змін та очікуваний економічний ефект від їх впровадження.

Запропонована етапність впровадження заходів є логічно структурованою та послідовною, з чітким розподілом завдань та очікуваних результатів. Загальна тривалість реалізації всіх етапів складає від 18 до 24 місяців, що дозволяє здійснити поступову трансформацію підприємства без різких змін, які могли б негативно вплинути на його поточну діяльність. Кожен наступний етап базується на результатах попереднього, що забезпечує системність та послідовність впровадження змін для досягнення кінцевої мети – підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7. Здійснено розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих рішень.

Основні фінансово-економічні показники демонструють стійке зростання. Чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 18,5% і складе 32065,0 тис. грн. При цьому собівартість реалізованої продукції зросте лише на 8,6% - до 17752,0 тис. грн. Очікується значне збільшення інших операційних витрат на 133,5% - до 1443,0 тис. грн. Незважаючи на це, чистий прибуток зросте на 22,6% і досягне 12440,0 тис. грн, а рівень рентабельності підвищиться на 8 процентних пунктів - до 70,1%. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що запропоновані рішення щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю матимуть позитивний економічний ефект. Основними досягненнями стануть зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, підвищення оплати праці працівників, зростання продуктивності праці та значне покращення фінансових результатів, що відображається у збільшенні прибутку та рентабельності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Awan U., Sroufe R., Kraslawski A. Creativity enables sustainable development: Supplier engagement as a boundary condition for the positive effect on green innovation. *Journal of Cleaner Production*. 2021. No. 226. Pp. 172-185.
2. Chen Y. Research on R&D Investment of New Energy Companies under the Trend of Green Transformation. *Technology and Investment*. 2022. No.13. pp.59-69.
3. FAO. 2022. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine – Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. Rome. URL: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc3311en> (дата звернення: 24.09.2024).
4. Simple Ways To Refresh A Company’s Image Without Rebranding. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2024/01/17/3-ways-to-build-a-flourishing-company-culture-in-2024/?sh=4d3e515316bf> (дата звернення: 15.09.2024).
5. Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. №2. С. 123–130. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.123.130>. (дата звернення: 24.09.2024).
6. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 23.09.2023).
7. Вербівська Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. №187. С. 78-83. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>. (дата звернення: 18.09.2024).
8. Воронько-Невіднича Т. В., Гаращенко В. О., Титаренко К.О. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2022. № 3(21). С.45-52. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-10>. (дата звернення: 24.09.2024).
9. Гарафонов О. І., Купчевський П. О., Яценко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу.

Economic Synergy. 2022. №4. С. 65–81. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5> (дата звернення: 18.09.2024).

10. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Бобко О. В., Георгієвський Н. К., Фар'ян В. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 10. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42620>. (дата звернення: 18.09.2024).

11. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108-110.

12. Діденко Є. О., Чумак О. В. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності функціонування підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7581> (дата звернення: 18.09.2024).

13. Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Панченко І. Г. Особливості аналізу ефективності впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві. *Наука та інновації*. 2020. № 3. С. 33-38.

14. Загальна інформація про ФГ «Назарко». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38019930/.

15. Збарський В.К. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності фермерських господарств України: монографія / за ред. професора В. К. Збарського. Київ : ЦП «КОМПРИНТ». 2020. 482 с.

16. Згурська О.М. Формування інноваційних стратегій диверсифікації діяльності агропромислових підприємств : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2020. 435 с.

17. Зеліско Н., Васирина О. Сучасні тенденції розвитку та функціонування аграрного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2021. №28. С. 126-130.

18. Ковальчук А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної

діяльності. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2021. № 117. С. 32-39. URL: <http://surl.li/ocmsw> (дата звернення: 05.09.2024).

19. Коломицева О.В., Яковенко В.С. Моделювання процесів оптимального управління логістичними розподільчими системами. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 18–21. (дата звернення: 03.09.2024)

20. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 12. С. 49-53.

21. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 252-258. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-252-258>. (дата звернення: 18.09.2024).

22. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140-147.

23. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляліна Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 28(2). С. 119-124.

24. Михайлик Н.І. Пріоритетні об'єкти логістичного менеджменту. *Молодий вчений*. 2020. № 3(2). С. 676-679.

25. Негрей М., Андрій Т., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 6 С. 44-52.

26. Рекуненко І., Бондаренко А., Кобушко Я. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54>. (дата звернення: 24.09.2024).

27. Сайт компанії «Техноторг». URL: <https://t-don.com/ua/>. (дата звернення: 29.09.2024).

28. Сільське господарство України за 2022 рік : Статистичний збірник. Київ, 2023. 382 с.

29. Стецієнко С. О. Підходи по удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Збірник тез доповідей Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (18-22 листопада 2024 р.). Суми, 2024. С. 412.

30. Стецієнко С. О. Сучасні фактори конкурентоспроможності аграрних підприємств. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та менеджменту» (Житомир, 26 вересня 2024 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2024. С. 29-31.

31. Фінансова звітність ФГ «Назарко». URL: <https://clarity-project.info/edr/38019930>. (дата звернення: 09.07.2024).

32. Харсун Л. Ефективність логістики сільськогосподарської продукції як фактор підвищення її конкурентоспроможності. *Товари і ринки*. 2020. № 1. С. 168–179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2020_1_16 (дата звернення: 29.09.2024).

33. Цурська Б. Г., Бухта С. В. Новітні інструменти маркетингової комунікаційної політики. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія “Економічні науки”*. 2020. № 10 (42). Т. 1. С. 149-156.

34. Шматковська, Т., Дзямулич, М., Стащук, О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>. (дата звернення: 15.09.2024).

Додатки

Апробація результатів дослідження

**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE**

**СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF
ECONOMICS, FINANCIAL, ACCOUNTING AND MANAGEMENT**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**

**26 вересня 2024 р.
September 26, 2024**

**м. Житомир, Україна
Zhytomyr, Ukraine**



Корінювський В. В., Яворська Н. П. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ МЕТАЛОТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ФІРМА "ВІКАНТ"	28
Стецієнко С. О. СУЧАСНІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	29
Ханюков М. О. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ПОДВІЙНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	31
СЕКЦІЯ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА SECTION 4. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL ECONOMICS	33
Белоусов Я. І. ПРОСТОРОВИЙ КАРКАС ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ	33
Карп'як М. О., Назаркевич О. Б. ПРІОРИТЕТИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТРУДОРЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	34
СЕКЦІЯ 5. ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ SECTION 5. INNOVATIONS AND INVESTMENT ACTIVITIES	37
Пасічник Т. О. ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТЕОРІЇ В ЕПОХУ КЛАСИЧНОЇ ШКОЛИ ПОЛІТЕКОНОМІЇ.....	37
СЕКЦІЯ 6. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА SECTION 6. TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS	39
Мелесик С. В. РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ТА СПОЖИВАННЯ.....	39
Самсонова В. В. ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ТА ОНЛАЙН- ПРОСТОРИ.....	40

1. ТОВ “Фірма “Вікант”” є однією з провідних на українському ринку металоторгівлі, пропонуючи широкий асортимент металопродукції, що включає листовий метал, куточки, труби та інші вироби.

2. Згідно з аналізом фінансових показників, ТОВ “Фірма “Вікант”” демонструє зростання активів, але зіткнулася з падінням чистого доходу та збільшенням заборгованості, що свідчить про необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

3. ТОВ “Фірма “Вікант”” має можливості для збільшення своєї частки на ринку за рахунок експорту продукції та залучення нових клієнтів, зокрема в країни Європи, а також розширення асортименту та впровадження інноваційних продуктів.

Таким чином, аналіз тенденцій розвитку ринку металоторгівлі на прикладі ТОВ “Фірма “Вікант”” показує, що компанія має великий потенціал для зростання, але для цього необхідно вжити заходів щодо оптимізації витрат, підвищення якості продукції та розширення ринків збуту.

З метою збереження лідерських позицій на ринку ТОВ “Фірма “Вікант”” необхідно оптимізувати витрати, зменшити заборгованість та підвищити рентабельність активів за допомогою вдосконалення бізнес-процесів; розширити ринки збуту; розглянути можливості впровадження новітніх технологій з метою підвищення якості продукції та скорочення витрат на виробництво.

Отже, незважаючи на складні умови, ТОВ “Фірма “Вікант”” продовжує утримувати позиції на ринку завдяки гнучкості в управлінні логістикою, ефективній роботі з клієнтами та адаптації до змін у ринковому середовищі. Проте, для подальшого розвитку ТОВ “Фірма “Вікант”” необхідно покращити фінансову стійкість та скоротити залежність від зовнішніх факторів.

Список літератури

1. Офіційний сайт компанії ТОВ “Фірма “Вікант””. URL: <https://vikant.ua>

УДК 338.4

Стеценко С. О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
 зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”,
 Сумський національний аграрний університет

СУЧАСНІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та є важливим джерелом експортних надходжень, тому підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств має стратегічне значення для національної економіки.

В умовах загострення міжнародної конкуренції, технологічних трансформацій та зміни споживчих преференцій, аграрні підприємства стикаються з необхідністю постійного пошуку нових шляхів зміцнення своїх конкурентних позицій. Розуміння та ефективне управління сучасними факторами

фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність та фінансова стійкість, дозволяє оцінити здатність підприємства виживати та розвиватися у довгостроковій перспективі.

Важливо також використовувати методи бенчмаркінгу, порівнюючи показники з лідерами галузі, що дозволяє виявити прогалини у діяльності та шукати шляхи для вдосконалення. Комбінація цих підходів дає змогу отримати комплексне уявлення про рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства [1, с. 25].

В цілому, сучасні фактори конкурентоспроможності аграрних підприємств є складним поєднанням внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на їхню ефективність та життєздатність. Водночас кваліфікація та компетентність персоналу, ефективне управління фінансовими та матеріальними ресурсами, а також вміння реагувати на зміни ринкових тенденцій залишаються ключовими чинниками успіху. Таким чином, конкурентоспроможність аграрних підприємств залежить від здатності інтегрувати сучасні технології, адаптуватися до нових викликів ринку та ефективно використовувати свої внутрішні ресурси.

Список літератури

1. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.
2. Федик О.В. Проектування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2021. Вип. 63. С. 205-208.

Ханюков М. О.

Дніпровський національний університет
 імені Олеся Гончара

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ПОДВІЙНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Останнє десятиліття характеризується початком або продовженням масштабних війн, конфліктів, зростанням геополітичної напруженості [1], внаслідок чого держави мають використовувати сучасні ефективні інструменти для гарантії національної та міжнародної безпеки. Початок повномасштабної війни з боку РФ на території України є підтвердженням того, що дипломатичні методи рішення конфліктів не можуть гарантувати безпеку для держави. Відповідно, для досягнення національної та міжнародної безпеки державам слід мати ресурси для захисту, зокрема військові, при цьому кошти на формування та використання даних ресурсів мають витрачатися максимально ефективно, особливо країнами з меншим капіталом, ніж у великих, розвинутих країн.

Одним з оптимальних методів вирішення зазначеної вище проблеми є продукція подвійного призначення, що охоплює вироби, обладнання, матеріали, програмне забезпечення, технології та послуги, які можуть бути використані як у військових, так і у цивільних цілях. Предмети подвійного призначення мають високу ефективність: досягнення ними військових цілей при

Продовження додатку А
Апробація результатів дослідження

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАТЕРІАЛИ
ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ СТУДЕНТІВ
ТА АСПІРАНТІВ, ПРИСВЯЧЕНОЇ
МІЖНАРОДНОМУ ДНЮ СТУДЕНТА

(18-22 листопада 2024 р., м. Суми)

ПІДХОДИ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стецієнко С.О., студ 2м курсу, ФЕІМ, ОПП 076 «Підприємництво та торгівля»
 Науковий керівник: доцент Єфанов В.А.
 Сумський НАУ

Сучасний стан управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в Україні характеризується рядом проблем. Багато підприємств галузі стикаються із застарілою матеріально-технічною базою, низьким рівнем впровадження інновацій, недостатньою державною підтримкою, нестабільністю цін на ринку сільськогосподарської продукції. Це негативно впливає на їхню здатність ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для вирішення цих проблем необхідно вдосконалювати систему управління конкурентоспроможністю, впроваджувати сучасні методи стратегічного планування та оцінки конкурентних переваг, налагоджувати дієву взаємодію з державними органами влади [1, с. 23].

Основні аспекти забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств включають впровадження інновацій, підвищення ефективності виробництва, вихід на нові ринки збуту та оптимізацію витрат. Ключовими є модернізація технологій, застосування сучасних методів управління, розвиток інноваційної діяльності, підвищення якості продукції та брендування. Також важливими є оптимізація логістичних процесів, зниження собівартості, диверсифікація продуктового портфелю та вихід на зовнішні ринки. Ефективне використання цих підходів дозволить аграрним підприємствам посилити свої конкурентні позиції та підвищити прибутковість діяльності.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю є ключовим підходом до удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Це включає розробку та реалізацію стратегії підвищення конкурентоспроможності, постійний моніторинг ринку та конкурентного середовища, формування унікальних конкурентних переваг. Важливими елементами є аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, визначення цільових ринків, конкурентних стратегій, ресурсного забезпечення. Ефективне стратегічне управління дозволяє аграрному підприємству адаптуватись до змін, раціонально використовувати ресурси та досягати довгострокових конкурентних позицій на ринку [2, с. 38].

Застосування сучасних методів та інструментів оцінки конкурентоспроможності є важливим підходом до удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Це включає використання комплексних методик, таких як SWOT-аналіз, матриця BCG, модель Портера, матриця McKinsey, оцінка конкурентних переваг. Такі інструменти дозволяють всебічно дослідити сильні та слабкі сторони підприємства, його конкурентну позицію на ринку, можливості та загрози. Також важливими є бенчмаркінг, аналіз ланцюжка цінностей, методи експертних оцінок. Застосування цих підходів забезпечує об'єктивну оцінку конкурентоспроможності, визначення ключових факторів успіху та розробку ефективних стратегій її підвищення [2, с. 40-42].

Управління конкурентними перевагами є важливим підходом до удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Це включає виявлення, формування та посилення ключових конкурентних переваг підприємства - унікальних характеристик продукції, технологій, бренду, ділової репутації тощо. Для цього аналізуються сильні сторони, інноваційний потенціал, можливості підвищення якості, зниження собівартості, диференціації продукції. Формуються стратегії утримання та розвитку конкурентних переваг, впроваджується механізм їх постійного моніторингу та вдосконалення.

В цілому, формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства передбачає комплексний підхід, що включає стратегічне планування, реалізацію стратегій, постійний моніторинг та вдосконалення. Ключові елементи: аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення конкурентних переваг, розробка цільових показників, впровадження дієвих методик оцінки, налагодження ефективних управлінських процесів. Системний підхід та постійне вдосконалення дозволяє аграрному підприємству формувати сталі конкурентні позиції [2, с. 45-46].

Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в Україні є: модернізація виробничих потужностей та впровадження інновацій; підвищення ефективності використання ресурсів; диверсифікація виробництва та продуктового портфелю; вихід на нові ринки збуту; розвиток кооперації та інтеграції; посилення державної підтримки галузі. Комплексне впровадження цих заходів дасть змогу аграрним підприємствам України ефективніше протистояти викликам глобальної конкуренції та зміцнити свої ринкові позиції.

Список використаних джерел:

1. Зось-Кіор М. В., Калужний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.
2. Красноручий О. О., Зайцев Ю. О. Адаптивні механізми в системах управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2016. № 50(1). С. 37-46.

Сербіна А.С. ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	374
Голуб Ю.С. ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	375
Левченко Л.В. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	376
Брижик С.М. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОСУВАННЯМ ТОВАРІВ	377
Дудченко А.В. ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	378
Olayiwola Sarafadeen Olasile IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISE	379
Олексенко В.Ю. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	380
Ріткова А.Ю. ЛІДЕРСТВО ЯК КАТАЛІЗАТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ.....	381
Слюсарев Д.С. ЩОДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ	382
Харченко В.В. ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ІНФОРМАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ВІТЧИЗНЯНИХ ЗВО	383
Хоропець Б.О. АЛЬТЕРНАТИВНА ЕНЕРГЕТИКА ЯК НАЙПЕРСПЕКТИВНІШИЙ НАПРЯМ В УПРАВЛІННІ ЕНЕРГОСЕКТОРОМ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	384
Клименко М.В. ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОСЕКТОРОМ ДО УМОВ ВІЙНИ	385
Голуб І.О. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	386
Білоус Є.С. СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	387
Бондаренко С.Л. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ	388
Шпетний В.В., Турчина С.Г. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	389
Кіях І.А. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УКРАЇНСЬКИХ ЕНЕРГОКОМПАНІЯХ: СТАН ТА АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ ВІЙНИ	390
Гома О.О. ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД	391
Воліна О.О. ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В БІЗНЕСІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ	392
Гавриш А. І. МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	393
Грушка З.Т. МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ МІНЕРАЛЬНИХ ДОБРІВ В УКРАЇНІ	394
Карбанова К.М. РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ.....	395
Коваль А.Ю. РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В МІКРОЕКОНОМІЧНІЙ ТЕОРІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	396
Костюченко В.П. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ГРОШОВОГО ОБІГУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	397
Масловська Д. А. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ЯК КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	398
Пилипенко М.В. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	399
Пігуль А.В. МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ МОЛОКА В УКРАЇНІ.....	400
Сайко І.О. ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА СТРУКТУРУ ТА ДИНАМІКУ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	401
Бабич О. А. ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В РОСЛИННИЦТВІ	402
Кожухов Є.В. РОЛЬ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ FMCG	403
Кравченко Р.С. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ.....	404
Радченко С.А. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ НА РИНКУ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ.....	405
Таранченко К. М. РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ФОРМАТУ ТОРГОВО-СЕРВІСНОЇ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ЇЇ РОЗВИТКУ	406
Мостовий С.В. ОЦІНКА РИНКОВИХ ПЕРСПЕКТИВ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РИТЕЙЛ-СТРАТЕГІЙ З ПЕРЕРОБКИ ТА ЗБУТУ МОРЕПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ	407
Гурінов Д.А. ГАРАНТІЇ ТА КОМПЕНСАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ	408
Cheng Xiangliu, CONCEPTUAL APPROACHES TO THE DEFINITION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIES	409
Luo Shizeng. THE ESSENCE AND COMPONENTS OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF LOCAL TERRITORIES.....	410
Huang Xingjie THEORETICAL BASIS OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT.....	411
Стецієнко С.О. ПІДХОДИ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	412
Шерстюк Ю.О., Хромушина Л.А. УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	413

Додаток Б

Фінансова звітність ФГ «Назарко» за 2023 рік

Фінансова звітність малого підприємства			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Основні засоби:	1010	7 831.90	9 235.00
первісна вартість	1011	19 052.90	23 872.10
знос	1012	11 221.00	14 637.10
Усього за розділом I	1095	7 831.90	9 235.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	16 794.10	21 955.40
у тому числі готова продукція	1103	13 299.20	13 709.10
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 203.70	3 057.30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		1.50
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 406.70	3 685.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	270.20	160.40
Інші оборотні активи	1190	228.80	57.90
Усього за розділом II	1195	20 903.50	28 918.00
Баланс	1300	28 735.40	38 153.00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	2 510.80	2 510.80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	23 402.00	32 677.30
Усього за розділом I	1495	25 913.80	35 189.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	980.00	735.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	245.00	245.00
товари, роботи, послуги	1615	702.10	1 309.30
розрахунками з бюджетом	1620		3.80
розрахунками зі страхування	1625		0.70
розрахунками з оплати праці	1630		0.60
Інші поточні зобов'язання	1690	894.50	669.50
Усього за розділом III	1695	1 841.60	2 228.90
Баланс	1900	28 735.40	38 153.00

Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27 065.90	14 810.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 352.10	12 992.20
Інші операційні доходи	2120	60.90	
Інші операційні витрати	2180	618.60	434.80
Інші витрати	2270	5.70	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	27 126.80	14 810.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	16 976.40	13 427.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	10 150.40	1 383.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	10 150.40	1 383.10