

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Ігор ВІНІЧЕНКО**
« ____ » _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ДІАГНОСТИКА ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Освітньо-професійна програма «Економіка»

Спеціальність 051 «Економіка»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Максим ТКАЧЕНКО

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Оксана ГОНЧАРЕНКО

Дніпро – 2024

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Економіки
Освітньо-професійна програма: «Економіка»
Спеціальність: 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ І.І. Вініченко
« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

ТКАЧЕНКУ МАКСИМУ СЕРГІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Діагностика та розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Науковий керівник: Гончаренко Оксана Володимирівна, д.е.н., професор затверджені наказом ДДАЕУ від «4» жовтня 2024 р. № 3294.

2. Термін подання здобувачем роботи: 10 грудня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони і законодавчі акти України, річні звіти підприємства, статистичні джерела, додаткові таблиці до річних звітів, наукова література.

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

1. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства. 2. Аналіз конкурентоспроможності СФГ «Полісся». 3. Розробка стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності СФГ «Полісся».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Модель № 1 «виробництво-постачання». Показники руху персоналу в СФГ «Полісся». Обладнання та процес виробництва цільнозернового борошна

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної Роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ та теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства	травень 2024	виконано
	Аналіз конкурентоспроможності СФГ «Полісся»	червень-липень 2024	виконано
	Розробка стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності СФГ «Полісся»	вересень-жовтень 2024	виконано
	Висновки і пропозиції	листопад 2024	виконано
	Оформлення кваліфікаційної роботи	листопад-грудень 2024	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Максим ТКАЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Оксана ГОНЧАРЕНКО

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Діагностика та розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 106 с., 3 рис., 21 табл., 50 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є основні теоретичні концепції, методичні підходи та практичні інструменти, що застосовуються для аналізу і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою дослідження є аналіз та обґрунтування теоретичних і практичних засад підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій для стратегічного управління формуванням стійкої конкурентної переваги на ринку.

Для досягнення зазначеної мети вирішені наступні **завдання**:

1. Розглянуто сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємства, котрі дозволяють сформувати теоретичні основи для подальшого дослідження цієї проблеми в умовах сучасного економічного середовища.

2. Охарактеризовано методологію діагностики конкурентоспроможності підприємства, що включає основні підходи та інструменти оцінки ефективності діяльності підприємства.

3. Визначено основні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфіки галузі та зовнішніх чинників.

4. Проведено аналіз конкурентоспроможності СФГ «Полісся», включаючи загальну характеристику підприємства та оцінку його виробничо-господарської діяльності на основі ключових показників ефективності.

5. Оцінено конкурентоспроможність СФГ «Полісся» на основі комплексного аналізу ключових показників діяльності.

6. Розроблено стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності СФГ «Полісся», включаючи розробку плану проєкту зі зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

7. Оцінено фінансовий план проєкту з виробництва цільнозернового борошна та розраховано основні показники його ефективності, що сприятиме досягненню довгострокової конкурентної переваги підприємства.

Методи дослідження. Теоретичним і методологічним базисом дослідження є наукові праці українських і зарубіжних авторів, які досліджували питання конкурентоспроможності підприємств. У процесі роботи особлива увага була приділена підходам до оцінки конкурентоспроможності підприємств і розробці стратегій їх розвитку в аграрному секторі. Інформаційна база дослідження охоплює чинні законодавчі акти та нормативно-правові документи України, які визначають правові та економічні основи ведення господарської діяльності. Також враховано статистичні дані, які надаються Державною службою статистики України та іншими національними органами, що займаються збором і обробкою економічної інформації. В процесі аналізу використовувалися звітні дані щодо фінансово-економічних результатів діяльності СФГ «Полісся», а також показники, що відображають поточну ситуацію на ринку аграрних послуг та товарів.

Для реалізації поставленої мети у дослідженні використано комплекс методів дослідження. Зокрема, використовувалися методи аналізу і синтезу для виявлення основних тенденцій розвитку конкурентоспроможності підприємства та оцінки їх впливу на фінансові та економічні результати. Метод індукції та дедукції дозволив виявити універсальні принципи підвищення конкурентоспроможності на основі аналізу конкретних прикладів з практики. Діалектичний метод застосовувався для дослідження розвитку конкурентних відносин в аграрному секторі, саме в умовах кризи та післякризового відновлення. Метод спостереження допоміг аналізувати реальні практики й стратегії, що застосовуються на підприємствах для підвищення їх конкурентоспроможності, а монографічний метод дозволив глибше вивчити окремі аспекти управління підприємствами на основі детального вивчення конкретних випадків. Статистичний метод використано для оцінки фінансових

показників та інших даних, що відображають рівень конкурентоспроможності підприємства. Графічний метод застосовувався для візуалізації даних і тенденцій, що дозволяють краще зрозуміти вплив конкурентних стратегій на результати діяльності підприємства. SWOT-аналіз використовувався для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз у ринковому середовищі. Розрахунково-конструктивний метод допоміг розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення стратегії підприємства, а економіко-статистичний метод був використаний для вивчення динаміки економічних показників, що характеризують рівень конкурентоспроможності підприємства. Обробку вихідних даних здійснено за допомогою використання програмного забезпечення Microsoft Excel.

У роботі вдосконалено теоретичні засади та науково-методичні підходи до діагностики конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування шляхів її підвищення.

Найбільш значущими науковими результатами є наступні:

дістали подальшого розвитку:

– трактування сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» як здатності ефективно функціонувати, реагувати на зміни в ринковому середовищі, застосовувати інновації та стійко утримувати свої позиції на ринку, задовольняючи потреби споживачів за допомогою високоякісних товарів і послуг, що мають економічну і соціальну цінність, а також забезпечують стабільний розвиток і конкурентні переваги в довгостроковій перспективі;

– ідентифікація внутрішніх (управлінські практики, якість продукції, інноваційна здатність, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів, рівень кваліфікації персоналу, фінансові показники) і зовнішніх (ринкова кон'юнктура, державна підтримка, економічне середовище, наявність інфраструктурного забезпечення) факторів конкурентоспроможності підприємства;

– систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства;

– економічне обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства «Полісся» за допомогою реалізації стратегічних

пріоритетів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах змінного економічного та політичного середовища. Зокрема, це: інвестування в технології та модернізацію виробничих процесів, оптимізація логістичних процесів, диверсифікація діяльності, розвиток бренду господарства, підвищення кваліфікації персоналу, розширення ринків збуту, використання програм підтримки для фінансування інвестиційних проєктів;

– пропозиції з реалізації інвестиційного проєкту для розширення виробничих потужностей СФГ «Полісся», орієнтованого на перехід від реалізації сировини до виробництва готової продукції, що підвищить конкурентоспроможність підприємства. Чиста теперішня вартість (NPV) проєкту на кінець 2025 року становитиме 2790,83 тис. грн. Коефіцієнт вигоди/витрати – 1,35, що підтверджує високу ефективність інвестицій. Прогнозований термін окупності складає 3,32 роки, що є коротким для сільськогосподарських проєктів. Точка беззбитковості – 552 728 кг продукції. Реалізація проєкту не тільки зміцнить фінансову стабільність підприємства, а й сприятиме соціально-економічному розвитку, створенню нових робочих місць і забезпеченню населення якісною продукцією;

– ідентифікація ключових ризиків проєкту та обґрунтування напрямів їх мінімізації (потенційні фінансові труднощі через високий рівень кредитного навантаження, економічна нестабільність, інфляція, коливання курсу валют, перебої з постачанням ресурсів, підвищення цін на сировину і обладнання).

Практичне значення результатів. Керівництвом СФГ «Полісся» Кам'янського району Дніпропетровської області пропонується реалізувати результати практичних досліджень у процесі стратегічного розвитку господарства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Агропромисловий комплекс; антикризове управління підприємством; брендинг продукції; розвиток виробничих потужностей; диверсифікація діяльності; економічна стабільність підприємства; інноваційні технології в агросекторі; інвестиційні стратегії; конкурентоспроможність; логістичні процеси; маркетингова стратегія; модернізація виробництва; впровадження новацій; оптимізація витрат;

продуктивність праці; ризики в агробізнесі; сталий розвиток господарства; сучасні технології; селянське (фермерське) господарство; сільське господарство.

KEY WORDS

Agricultural industrial complex; crisis management in enterprises; product branding; development of production capacities; diversification of activities; economic stability of the enterprise; innovative technologies in the agricultural sector; investment strategies; competitiveness; logistics processes; marketing strategy; modernization of production; implementation of innovations; cost optimization; labor productivity; risks in agribusiness; sustainable development of the farm; modern technologies; peasant (farmer) economy; agriculture.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	16
1.1. Сутність та фактори конкурентоспроможності підприємства.....	16
1.2. Методологія діагностики конкурентоспроможності підприємства.....	23
1.3. Основні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	30
Висновки до першого розділу	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФГ «ПОЛІССЯ»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	36
2.2. Комплексна оцінка показників ефективності виробничо-господарської діяльності СФГ «Полісся».....	41
2.3. Аналіз конкурентоспроможності на основі ключових показників діяльності селянського (фермерського) господарства.....	58
Висновки до другого розділу	65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФГ «ПОЛІССЯ»	68
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	68
3.2. Мета та виробничий план проекту зі зміцнення конкурентоспроможності СФГ «Полісся».....	72
3.3. Фінансовий план проекту з виробництва цільнозернового борошна та показники його ефективності.....	84
Висновки до третього розділу	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ведення бізнесу конкурентоспроможність підприємства є основним чинником його стабільності та розвитку. У стані війни в Україні ця проблема набуває особливої актуальності, адже економіка країни зазнала серйозних трансформацій, а підприємства стикаються з новими викликами, пов'язаними з адаптацією до умов війни, нестабільності та глобальних економічних змін. Зокрема, внутрішня і зовнішня конкуренція, дефіцит ресурсів, зміни в попиті на продукцію, а також введення нових державних регуляцій значно ускладнюють діяльність українських підприємств.

Одним із важливих напрямків роботи кожного підприємства є оцінка та підвищення його конкурентоспроможності, що є ключовою складовою для забезпечення стійкості на ринку в умовах економічної кризи. Задля досягнення високих результатів підприємства повинні вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оптимізувати свої внутрішні процеси та інвестувати в інновації.

Діагностика конкурентоспроможності підприємства включає комплексний аналіз, що охоплює не лише фінансові показники, але й оцінку здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, зокрема до умов конкуренції, вимог споживачів і впровадження новітніх технологій. Такий підхід дає змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності, визначити потенційні ризики та можливості для розвитку. На основі отриманих результатів формуються дієві стратегії, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства, що є особливо актуальним у сучасних умовах ведення підприємницької діяльності в Україні.

Теоретичний базис дослідження конкурентоспроможності був закладений в роботах таких відомих вчених, як Майкл Портер, котрий досліджував стратегічні аспекти конкурентоспроможності і визначив основні фактори, що формують конкурентну перевагу підприємства, а також Ігор Ансофф, що розглядав стратегії адаптації підприємств до зовнішнього середовища та інновацій. Значний внесок у теорію конкурентоспроможності внесли також Пітер Дойль, який підкреслював

важливість маркетингових стратегій для досягнення конкурентної переваги, та Майкл Альберт, чия концепція конкурентоспроможності акцентує увагу на ролі людських ресурсів та організаційної культури. Важливу роль у розвитку цієї теорії в Україні відіграли такі вчені, як Ігор Вініченко, Оксана Гончаренко, Олександр Козак, Ігор Кудрявцев, Лариса Левенець, Алла Сітковська, Олександр Шевченко, які досліджували специфіку конкурентоспроможності підприємств в умовах української економіки, її вплив на стійкість підприємств та важливість реалізації інноваційних стратегій у процесі їх розвитку.

Саме через те, що питання підвищення конкурентоспроможності підприємств є пріоритетним у сучасних умовах, особливо в умовах війни в Україні, ця робота є актуальною. Підприємства змушені адаптувати свої стратегії та оперативно реагувати на зміни в економічному та політичному середовищі. У зв'язку із цим, дослідження методів діагностики конкурентоспроможності, а також розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення, зокрема через інновації, оптимізацію управлінських процесів і стратегічне планування, набувають ключового значення для стабільного розвитку підприємств в Україні в період кризових явищ.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є основні теоретичні концепції, методичні підходи та практичні інструменти, що застосовуються для аналізу і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою дослідження є аналіз та обґрунтування теоретичних і практичних засад підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій для стратегічного управління формуванням стійкої конкурентної переваги на ринку.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені наступні завдання:

1. Розглянуто сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємства, які дозволяють сформулювати теоретичні основи для подальшого дослідження цієї проблеми в умовах сучасного економічного середовища.

2. Охарактеризовано методологію діагностики конкурентоспроможності підприємства, що включає основні підходи та інструменти оцінки ефективності діяльності підприємства.

3. Визначено основні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфіки галузі та зовнішніх чинників.

4. Проведено аналіз конкурентоспроможності СФГ «Полісся», включаючи загальну характеристику підприємства та оцінку його виробничо-господарської діяльності на основі ключових показників ефективності.

5. Оцінено конкурентоспроможність СФГ «Полісся» на основі комплексного аналізу ключових показників діяльності.

6. Розроблено стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності СФГ «Полісся», включаючи розробку плану проекту зі зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

7. Оцінено фінансовий план проекту з виробництва цільнозернового борошна та розраховано основні показники його ефективності, що сприятиме досягненню довгострокової конкурентної переваги підприємства.

Методи дослідження. Теоретичним і методологічним базисом дослідження є наукові праці українських і зарубіжних авторів, які досліджували питання конкурентоспроможності підприємств. У процесі роботи особлива увага була приділена підходам до оцінки конкурентоспроможності підприємств і розробці стратегій їх розвитку в аграрному секторі. Інформаційна база дослідження охоплює чинні законодавчі акти та нормативно-правові документи України, які визначають правові та економічні основи ведення господарської діяльності. Також враховано статистичні дані, які надаються Державною службою статистики України та іншими національними органами, що займаються збором і обробкою економічної інформації. В процесі аналізу використовувалися дані щодо фінансово-економічних результатів діяльності СФГ «Полісся», а також показники, що відображають поточну ситуацію на ринку аграрних послуг та товарів.

Для реалізації поставленої мети у дослідженні використано комплекс методів дослідження. Зокрема, використовувалися методи аналізу і синтезу для виявлення

тенденцій розвитку конкурентоспроможності підприємства та оцінки їх впливу на фінансові результати. Метод індукції та дедукції допоміг виявити принципи підвищення конкурентоспроможності на прикладах практики. Діалектичний метод застосовувався для дослідження конкурентних відносин в аграрному секторі в умовах кризи та відновлення. Метод спостереження дозволив проаналізувати реальні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств, а монографічний метод – глибше вивчити аспекти управління підприємствами. Статистичний метод використовувався для оцінки фінансових показників та рівня конкурентоспроможності. Графічний метод застосовувався для візуалізації даних, SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін підприємства. Розрахунково-конструктивний метод допоміг розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегії, а економіко-статистичний метод – для вивчення динаміки економічних показників підприємства. Обробка даних здійснена за допомогою Microsoft Excel.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичних і методичних підходів до діагностики конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення.

Основними результатами роботи, що мають наукову новизну, є наступні: *дістали подальшого розвитку:*

– трактування сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» як здатності ефективно функціонувати, реагувати на зміни в ринковому середовищі, застосовувати інновації та стійко утримувати свої позиції на ринку, задовольняючи потреби споживачів за допомогою високоякісних товарів і послуг, що мають економічну і соціальну цінність, а також забезпечують стабільний розвиток і конкурентні переваги в довгостроковій перспективі;

– ідентифікація внутрішніх (управлінські практики, якість продукції, інноваційна здатність, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів, рівень кваліфікації персоналу, фінансові показники) і зовнішніх (ринкова кон'юнктура, державна підтримка, економічне середовище, наявність інфраструктурного забезпечення) факторів конкурентоспроможності підприємства;

– систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства;

– економічне обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства «Полісся» за допомогою реалізації стратегічних пріоритетів розвитку, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах змінного економічного та політичного середовища. Зокрема, це: інвестування в технології та модернізацію виробничих процесів, оптимізація логістичних процесів, диверсифікація діяльності, розвиток бренду господарства, підвищення кваліфікації персоналу, розширення ринків збуту, використання програм підтримки для фінансування інвестиційних проектів;

– пропозиції з реалізації інвестиційного проекту для розширення виробничих потужностей СФГ «Полісся», орієнтованого на перехід від реалізації сировини до виробництва готової продукції, що підвищить конкурентоспроможність підприємства. *Чиста теперішня вартість (NPV) проекту на кінець 2025 року становить 2790,83 тис. грн. Коефіцієнт вигоди/витрати – 1,35, що підтверджує високу ефективність інвестицій. Прогнозований термін окупності складає 3,32 роки, що є коротким для сільськогосподарських проектів. Точка беззбитковості – 552 728 кг продукції.* Реалізація проекту не тільки зміцнить фінансову стабільність підприємства, а й сприятиме соціально-економічному розвитку, створенню нових робочих місць і забезпеченню населення якісною продукцією;

– ідентифікація ключових ризиків проекту та обґрунтування напрямів їх мінімізації (потенційні фінансові труднощі через високий рівень кредитного навантаження, економічна нестабільність, інфляція, коливання курсу валют, перебої з постачанням ресурсів, підвищення цін на сировину і обладнання).

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційного дослідження полягає в розробці конкретних напрямків та рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Керівництвом СФГ «Полісся» Кам'янського району Дніпропетровської області пропонується реалізувати результати практичних досліджень у процесі стратегічного розвитку господарства.

Апробація результатів дипломного дослідження. Основні результати й висновки наукових досліджень були апробовані на III Міжнародній науково-

практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі»: *Значення фінансового аналізу при діагностиці конкурентоспроможності аграрного підприємства* (Дніпро, ДДАЕУ, 3-4 жовтня 2024 року). Основні положення наукових досліджень опубліковані у науковій фаховій статті (Гончаренко О.В., Дідур К.М., **Ткаченко М.С.** Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства для зміцнення продовольчої безпеки країни. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 22. С. 71-79).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота складається з реферату, вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків та пропозицій, а також переліку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 106 сторінок. Перелік використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та фактори конкурентоспроможності підприємств

Конкурентоспроможність підприємства є одним з найважливіших факторів, що визначає його здатність до успішної діяльності на ринку, здобуття та збереження своїх позицій в умовах жорсткої конкуренції. В умовах глобалізації та швидких технологічних змін, питання конкурентоспроможності набуває ще більшого значення, особливо в умовах воєнного часу в Україні. Кризові ситуації, зумовлені війною, змінюють не лише внутрішні умови ведення бізнесу, але й потреби та уподобання споживачів. Водночас, постійні інновації у виробництві, модернізація технологій та вихід нових гравців на ринок ставлять перед підприємствами ще більші виклики. Конкурентоспроможність підприємства, в таких умовах, стає не лише критерієм економічної ефективності, а й показником його здатності адаптуватися до нових реалій та зберігати стійкість на ринку, незважаючи на зовнішні і внутрішні потрясіння.

Поняття конкурентоспроможності охоплює багато аспектів і включає в себе як внутрішні характеристики підприємства (ефективність управління, рівень інноваційності, кваліфікація персоналу, фінансова стійкість), так і зовнішні фактори, що створюють умови для розвитку бізнесу (ринкові умови, конкуренція, нормативно-правова база). Враховуючи багатогранність цього поняття, науковці різних епох пропонували різні трактування та підходи до визначення конкурентоспроможності, що сприяє глибшому розумінню її сутності та дозволяє розробити методи для підвищення конкурентних переваг підприємств.

Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств першопочатково можна простежити в роботах класиків економічної теорії, таких як Адам Сміт і Давид Рікардо. Адам Сміт, вважається основоположником класичної економічної теорії, у своїй роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) наголошував на тому, що головною умовою підвищення

конкурентоспроможності нації та підприємства є ефективне використання обмежених ресурсів і підвищення продуктивності праці. Автор зазначав, що країна здатна конкурувати на міжнародному ринку тільки тоді, коли в її межах ефективно використовуються природні ресурси, капітал і праця. Це зумовлює основні принципи конкурентоспроможності, які ґрунтуються на спеціалізації та раціональному розподілі ресурсів [50].

У XIX столітті ідеї науковця були продовжені Давидом Рікардо, який розвинув теорію порівняльних переваг, яка стала важливим елементом в теоретичному розумінні конкурентоспроможності. Давид Рікардо стверджував, що країна може бути конкурентоспроможною на світовому ринку, якщо спеціалізується на виробництві тих товарів, у виробництві яких вона має порівняльну перевагу, тобто може виробляти ці товари з меншими витратами порівняно з іншими країнами [49].

В XX столітті, з розвитком глобалізації та нових економічних реалій, поняття конкурентоспроможності значно розширилося. Майкл Портер, автор впливової праці «Конкурентна перевага націй» (1990 р.), представив свою модель «алмаз Портера», котра включає чотири основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність: умови факторів виробництва, умови попиту, пов'язані та підтримуючі галузі і, нарешті, стратегія, структура та конкуренція на ринку. Портер розглядав конкурентоспроможність не як статичне явище, а як процес, що постійно змінюється під впливом змін у кожному з цих елементів [48].

З урахуванням нових економічних умов, глобалізації і технологічного прогресу, сучасна теорія конкурентоспроможності надає більш гнучке і всебічне визначення цього поняття. Сучасні дослідження вказують, що конкурентоспроможність підприємства більше не обмежується лише здатністю виробляти товар або надавати послугу за нижчою ціною чи з вищою якістю, ніж конкуренти. Вона включає здатність підприємства до адаптації, інновацій, гнучкості в умовах змін на ринку, а також до вдосконалення внутрішніх процесів.

За твердженням Ф. Котлера та М. Армстронга, конкурентоспроможність підприємства формується за трьома основними критеріями: здатність до інновацій,

адаптація до нових умов ринку і ефективне використання ресурсів. Вони підкреслюють, що найбільшу конкурентну перевагу на ринку здобувають ті підприємства, які можуть швидко впроваджувати інновації, покращувати свою продукцію і реагувати на зміну споживчих уподобань. Інновації, у свою чергу, стають основним механізмом для забезпечення конкурентоспроможності, оскільки вони дозволяють створювати унікальні пропозиції для споживачів і тим самим зберігати високу додану вартість продукції [45].

Українські дослідники також багато уваги присвятили розвитку теорії конкурентоспроможності. М. Кизим у своїх дослідженнях зазначає, що конкурентоспроможність підприємства полягає у здатності виробляти продукцію, яка за своїми характеристиками перевищує пропозиції конкурентів, задовольняючи потреби споживачів. Він акцентує увагу на необхідності постійного вдосконалення процесів виробництва та управління, використанні новітніх технологій, а також на важливості стратегічного планування, яке дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваного середовища [12].

У працях українських науковців, зокрема І. Шевченка, розглядаються різні підходи до оцінки конкурентоспроможності на рівні окремих підприємств, галузей і національної економіки. Він пропонує використовувати комплексний підхід до визначення конкурентоспроможності, який включає не лише традиційні фінансові показники, але й фактори інноваційності, маркетингової стратегії, а також здатність підприємства до мобільності та швидкої адаптації до змін на ринку [38].

Також варто відзначити дослідження О. Мельника, який підкреслює роль управлінських рішень у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, зокрема через ефективну організацію ресурсів і розвиток людського капіталу. О. Мельник звертає увагу на важливість кадрової політики та інвестування в професійну підготовку персоналу для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції [23].

В. Коваль наголошує на важливості глобальної інтеграції українських підприємств у світовий економічний простір. Автор відзначає, що підприємства, які зуміли розширити свій вплив на міжнародні ринки та впровадити стандарти

світового рівня, мають значно більші шанси на збереження і розвиток конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [13].

Не менш важливими є роботи Т. Липки, яка досліджує роль державної підтримки у формуванні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Дослідниця акцентує на необхідності адаптації законодавчої бази та впровадження механізмів стимулювання інноваційних розробок для агробізнесу, що є особливо важливим в умовах аграрної реформи в Україні [21].

З урахуванням вищезазначених підходів і сучасних умов ведення бізнесу, ми пропонуємо авторське узагальнення даного поняття: конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно функціонувати, реагувати на зміни в ринковому середовищі, застосовувати інновації та стійко утримувати свої позиції на ринку, задовольняючи потреби споживачів за допомогою високоякісних товарів і послуг, що мають економічну і соціальну цінність, а також забезпечують стабільний розвиток і конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від множини факторів, які можна класифікувати за різними ознаками. Вивчення цих факторів є важливим етапом аналізу конкурентних переваг підприємства і визначення можливих шляхів їх підвищення. Розглянемо класифікації факторів конкурентоспроможності з урахуванням поглядів вчених та сучасних підходів до цього питання.

Однією з найбільш відомих класифікацій факторів конкурентоспроможності є запропонована Дж. М. Кемпбеллом, яка поділяє ці фактори на чотири основні групи:

1. Внутрішні фактори: управління підприємством – якість управлінських рішень, стратегічне планування, організаційна структура; рівень інноваційності – здатність до розробки нових продуктів і технологій; продуктивність праці – рівень кваліфікації персоналу, ефективність використання ресурсів.

2. Зовнішні фактори: ринкова ситуація – попит на продукцію, ціни, конкуренція; політико-економічні умови – законодавчі ініціативи, стабільність економіки, інфляція; технологічний розвиток – доступ до нових технологій і інновацій.

3. Фінансові фактори: фінансова стійкість – капітал, ліквідність, здатність

залучати інвестиції; ефективність витрат – оптимізація витрат на виробництво та управління.

4. Фактори споживачів: лояльність споживачів – задоволеність потреб споживачів, репутація бренду; якість продукції – відповідність якості вимогам і очікуванням клієнтів [42].

Майкл Портер у своїй праці «Конкурентна стратегія» виділяє набір факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, використовуючи свою модель «алмаз Портера». Він визначає п'ять основних факторів, які формують конкурентоспроможність підприємства в рамках національної економіки. Першим чинником є умови факторів виробництва – наявність і доступність ресурсів, таких як капітал, праця, природні ресурси, що підприємство може використовувати для виробництва товарів і послуг. Важливою є не лише кількість ресурсів, але й їхня якість і ефективність використання. Другим є умови попиту – рівень попиту на продукцію підприємства як на національному, так і міжнародному ринках. Чим вищий рівень попиту і вимог до якості продукції, тим більше можливостей для підприємства зберігати свою конкурентоспроможність. Третім фактором є пов'язані та підтримуючі галузі, що означають ефективну співпрацю з іншими галузями, такими як постачальники, дослідницькі установи та сервісні компанії, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати якість продукції. Четвертий фактор – стратегія, структура та конкуренція, що відображає особливості стратегії розвитку підприємства, його організаційну структуру і рівень конкуренції на ринку. Компетентна організація управління та агресивна стратегія розвитку дають підприємству значну конкурентну перевагу. Останнім п'ятим фактором є державна політика та інфраструктура, де роль держави у підтримці інновацій, наукових досліджень, розвитку інфраструктури та регуляторної політики також є важливою для конкурентоспроможності підприємства [47].

Українські вчені також зробили значний внесок у розробку теоретичних підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності. І. Шевченко вказує на важливість комплексного підходу до визначення факторів конкурентоспроможності підприємства, виділяючи наступні групи:

1. Структурні фактори – це рівень розвитку і ефективності організаційної структури підприємства, наявність ефективних внутрішніх процесів і систем управління.

2. Фінансово-економічні фактори – це здатність підприємства ефективно використовувати свої фінансові ресурси, забезпечувати фінансову стійкість і рентабельність.

3. Інноваційно-технологічні фактори – здатність підприємства до впровадження нових технологій, використання інноваційних рішень у виробництві, маркетингу та управлінні.

4. Соціальні та екологічні фактори – репутація підприємства, рівень соціальної відповідальності, вплив на навколишнє середовище. Підприємства, які враховують ці фактори, можуть отримати додаткову перевагу на ринку, особливо в умовах зростаючої уваги до сталого розвитку [38].

М. Кизим пропонує класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємства, засновану на розподілі їх за ступенем внутрішньої та зовнішньої впливовості. Внутрішні фактори включають ресурси підприємства, такі як фінансові, матеріальні та людські ресурси; стратегічне управління, що передбачає наявність чіткої стратегії розвитку і управлінських рішень, орієнтованих на довгостроковий успіх; а також інновації та НДДКР, що полягають у впровадженні нових технологій і продуктів. Зовнішні фактори включають ринкові умови, такі як попит на продукцію та рівень конкурентного тиску; зовнішньоекономічні фактори, включаючи глобалізацію, зміни в міжнародній торгівлі і ціни на ресурси; а також соціально-економічне середовище, до якого належать державне регулювання, економічна стабільність та інфляція [12].

Отже, фактори конкурентоспроможності підприємства є різноманітними та взаємозалежними, їх можна класифікувати за різними критеріями – від внутрішніх до зовнішніх, від фінансових до інноваційних. Визначення та правильне оцінювання цих факторів є важливим кроком на шляху до формулювання стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Класифікація факторів	Категорія факторів	Характеристика факторів
1. За впливовістю	Внутрішні фактори	Ресурси підприємства (фінансові, матеріальні, людські ресурси)
		Стратегічне управління (наявність стратегії розвитку, орієнтація на довгостроковий успіх)
		Інновації та НДДКР (впровадження нових технологій і продуктів)
	Зовнішні фактори	Ринкові умови (попит на продукцію, конкурентний тиск)
		Зовнішньоекономічні фактори (глобалізація, зміни в міжнародній торгівлі, ціни на ресурси)
		Соціально-економічне середовище (державне регулювання, економічна стабільність, інфляція)
2. За характером впливу	Економічні фактори	Фінансова стійкість і рентабельність
		Вартість ресурсів і ефективність їх використання
	Технологічні фактори	Впровадження нових технологій, рівень автоматизації
		Наявність інновацій у виробництві і управлінні
	Соціальні та екологічні фактори	Репутація підприємства, соціальна відповідальність
		Врахування екологічних аспектів у виробництві
3. За рівнем впливу	Мікрофактори	Конкретні аспекти, що стосуються безпосередньо підприємства (управління, технології, ресурси)
	Макрофактори	Фактори, які впливають на підприємство на рівні національної чи глобальної економіки (глобалізація, політика)
4. За масштабом застосування	Операційні фактори	Внутрішні процеси підприємства (виробничі процеси, управління)
	Стратегічні фактори	Довгострокова орієнтація на розвиток підприємства (стратегії, інновації)
5. За специфікою застосування	Галузеві фактори	Специфіка умов розвитку в окремій галузі (конкуренція, попит)
	Національні фактори	Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємств на національному рівні (регіональні стратегії, регулювання)
6. За часом впливу	Поточні фактори	Фактори, що мають негайний або короткостроковий вплив на підприємство (актуальні економічні умови, сезонні коливання попиту)
	Довгострокові фактори	Фактори, що формують стійкість підприємства на тривалу перспективу (довгострокова стабільність ресурсів, економічні та інноваційні тренди)
7. За інтенсивністю впливу	Динамічні фактори	Швидко змінювані фактори, такі як технологічні інновації або зміни в попиті на продукцію
	Стабільні фактори	Фактори, що змінюються повільніше, наприклад, культурні аспекти або певні ресурси (постійні поставки природних ресурсів)
8. За рівнем контролю	Фактори під контролем підприємства	Фактори, які підприємство може активно контролювати (стратегія, внутрішні процеси, управлінські рішення)
	Фактори поза контролем підприємства	Фактори, які підприємство не може контролювати (економічні коливання, зовнішні політичні зміни, природні катастрофи)

Джерело: *узагальнено автором*

Використання різних підходів до класифікації допомагає виявити сильні та

слабкі сторони підприємства, а також дозволяє оптимізувати управлінські процеси для досягнення найкращих результатів на ринку.

Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від його здатності утримувати та підвищувати конкурентоспроможність. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства допомагає виокремити основні напрямки, на які варто звернути увагу під час оцінки конкурентних переваг підприємства. Вона включає як внутрішні, так і зовнішні чинники, фінансові, технологічні та соціальні аспекти, що взаємодіють і визначають позиції підприємства на ринку [14].

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства є комплексним завданням, що вимагає врахування багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Від ефективного використання ресурсів і технологій до адаптивності до змін у ринковому середовищі – кожен фактор відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку і досягненні успіху на ринку. Врахування цих факторів у процесі стратегічного планування дозволяє підприємствам не лише зберігати, але й підвищувати свою конкурентоспроможність в умовах змінного економічного середовища.

1.2. Методологія діагностики конкурентоспроможності підприємства

Методологія діагностики конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом для оцінки поточного стану підприємства та його здатності ефективно конкурувати на ринку. Вона базується на системному підході, що дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а й визначити можливості для покращення його позицій на ринку. Даний підхід сприяє цілісному аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність, а також формуванню стратегії для забезпечення довгострокового успіху.

Першим етапом методології є підготовка до діагностики, яка включає визначення мети та завдань аналізу. Перший етап є вирішальним, оскільки він дозволяє підприємству зрозуміти, що саме потрібно оцінювати: чи це аналіз поточної стратегії, пошук нових ринкових можливостей, чи виявлення проблемних

ділянок, що потребують коригування. Визначення конкретних цілей забезпечує фокусування на найважливіших аспектах діяльності підприємства, дозволяючи оптимізувати використання ресурсів [31].

Другим етапом є вибір методів аналізу, які допоможуть отримати найбільш об'єктивну та детальну картину конкурентоспроможності. Окрім класичних методів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз і аналіз конкурентів, сучасні дослідження включають використання кількісних і якісних методів оцінки, що дозволяє значно підвищити точність аналізу. Вибір методів залежить від специфіки підприємства, галузі та ринкових умов.

Збір даних є важливим етапом, оскільки точність і повнота зібраної інформації безпосередньо впливають на результати діагностики. Дані повинні охоплювати як внутрішні показники підприємства, такі як фінансові показники, ефективність використання ресурсів, якість продукції, так і зовнішнє середовище, яке включає ринкові тенденції, рівень конкуренції та соціально-економічні умови. Зібрана інформація є основою для побудови глибоких висновків про конкурентні переваги та загрози. Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє оцінити такі ключові аспекти, як виробничі ресурси, кадровий потенціал, фінансову стійкість та ефективність управління. Оцінка виробничих ресурсів охоплює технічний потенціал, сучасність обладнання, рівень автоматизації та інноваційність процесів. Згідно з думкою стратегів, таких як М. Портер, конкурентоспроможність підприємства великою мірою визначається саме ефективністю використання внутрішніх ресурсів і здатністю до інновацій. Водночас фінансовий аналіз, який охоплює такі показники, як рентабельність, ліквідність і платоспроможність, надає об'єктивну оцінку стійкості підприємства і його здатності генерувати прибуток [47].

Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає оцінку таких факторів, як політичні, економічні, соціальні та технологічні умови, що можуть впливати на діяльність підприємства. Згідно з концепцією стратегічного управління, яку розробив І. Ансофф, важливим аспектом є саме зовнішнє середовище, оскільки воно визначає можливості для зростання та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Аналіз конкурентів допомагає виявити основних гравців на ринку, їхні

стратегії, сильні та слабкі сторони, а також ринкові частки [41]. Це дозволяє краще розуміти, які саме фактори конкурентоспроможності є критичними для досягнення успіху в конкретній галузі. М. Мескон і М. Альберт в своїх працях підкреслюють, що ефективна конкуренція передбачає не лише успішне управління внутрішніми ресурсами, але й вміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища та правильно оцінювати стратегії конкурентів [46].

Останнім етапом є розробка стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності, що може включати різноманітні стратегії, такі як зниження витрат, диференціація або фокусування на окремих сегментах ринку. Окрім того, важливим аспектом є планування інноваційних заходів, оскільки саме інновації можуть стати основою для зміцнення конкурентних переваг у майбутньому. Контроль та моніторинг результатів є необхідним для оцінки ефективності впроваджених стратегій і коригування напрямів розвитку відповідно до змін на ринку [26].

На сьогоднішній день не існує єдиної універсальної методики для дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожен суб'єкт господарювання самостійно обирає найбільш підходящий підхід або систему показників, які, на думку керівництва, здатні найбільш точно й ефективно відобразити рівень конкурентоспроможності його діяльності. Однак при виборі методики чи набору показників необхідно враховувати особливості галузі, в якій працює підприємство. Це пояснюється тим, що в різних галузях існують специфічні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності, тому методи або критерії оцінки можуть значно відрізнятися один від одного. Зокрема, різні індустрії мають свої характерні фактори впливу, що необхідно враховувати при розробці методології для оцінки конкурентоспроможності підприємства [19]

Методи діагностики конкурентоспроможності підприємств є важливими інструментами, що дозволяють комплексно оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на бізнес. Усі методи оцінки конкурентоспроможності можна класифікувати за різними критеріями, залежно від того, які аспекти досліджуються або які інструменти використовуються для їх оцінки. Класифікація

допомагає зрозуміти, які підходи є найбільш ефективними для аналізу конкурентоспроможності в конкретних ситуаціях та як адаптувати методи до потреб підприємства [20].

Таблиця 1.1

Класифікація методів дослідження конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Методи	Опис
1. За характером аналізу	Кількісні методи	Методи, що базуються на статистичних даних і вимірюваних показниках, дозволяють проводити точні розрахунки та порівняння. Наприклад, порівняльний аналіз, KPI, матричні методи.
	Якісні методи	Методології, що ґрунтуються на суб'єктивних оцінках, дослідженнях і вченнях, які не можна виразити числово. Наприклад, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, експертні оцінки.
2. За напрямом дослідження	Внутрішні методи	Оцінка внутрішніх показників підприємства: фінансові показники, ефективність управління, ресурси, технології. Наприклад, KPI, стратегічне управління ресурсами (RBV).
	Зовнішні методи	Аналіз зовнішнього середовища: конкуренція, ринкові умови, соціально-економічні фактори. Наприклад, PEST-аналіз, аналіз конкурентів.
3. За рівнем стратегічного планування	Методи короткострокового планування	Оцінка поточної ситуації і пошук можливостей для досягнення конкурентних переваг на короткий термін. Наприклад, порівняльний аналіз, KPI.
	Методи довгострокового планування	Оцінка стратегії на довгострокову перспективу, визначення тенденцій і ризиків. Наприклад, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи оцінки життєвого циклу продукту, матричні методи.
4. За типом інструментів	Аналіз за допомогою показників	Методи, що оцінюють ефективність через вимірювані показники (наприклад, ROI, рентабельність, оборотність). Наприклад, фінансовий аналіз, KPI.
	Аналіз за допомогою моделей і матриць	Використання моделей і матриць для оцінки стратегічної ситуації на підприємстві. Наприклад, BCG-матриця, GE/McKinsey-матриця.
5. За застосуванням для управлінських рішень	Оцінка та прогнозування конкурентоспроможності	Прогнозування змін конкурентоспроможності підприємства на основі поточних даних і тенденцій. Наприклад, стратегічне управління ресурсами, аналіз життєвого циклу продукту.
	Оцінка ефективності рішень і процесів	Оцінка ефективності поточних управлінських рішень і бізнес-процесів для покращення конкурентоспроможності. Наприклад, KPI, бенчмаркінг.
6. За типом зовнішніх порівнянь	Методи порівняння з конкурентами	Аналіз конкурентів для порівняння їхньої діяльності з діяльністю підприємства. Наприклад, порівняльний аналіз, аналіз конкурентів, бенчмаркінг.
	Методи порівняння з кращими практиками	Оцінка підприємства на основі порівняння з найкращими практиками в галузі. Наприклад, бенчмаркінг, порівняльний аналіз.
7. За підходом до ресурсів підприємства	Методи, орієнтовані на внутрішні ресурси підприємства	Оцінка ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства: кадровий потенціал, технології, фінансові ресурси. Наприклад, стратегічне управління ресурсами.
	Методи, орієнтовані на використання зовнішніх можливостей	Оцінка зовнішніх можливостей для підвищення конкурентоспроможності: нові ринки, зміни в технологіях або в споживчому попиті. Наприклад, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

8. За ступенем складності та інтеграції	Простіші методи	Легкі у застосуванні методи, які не потребують значних ресурсів для реалізації та оцінки, наприклад, SWOT-аналіз, KPI, порівняльний аналіз.
	Комплексні методи	Методи, які вимагають більш детального аналізу та використання кількох параметрів для оцінки, наприклад, BCG-матриця, GE/McKinsey-матриця, бенчмаркінг.

Джерело: розроблено автором

Одним із найпоширеніших методів, що використовується в діагностиці конкурентоспроможності підприємства є SWOT-аналіз, який дає змогу провести всебічну оцінку підприємства, виявивши його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. Сильні сторони підприємства можуть включати такі фактори, як висококваліфікований персонал, інноваційні технології, добре розвинута логістика чи позитивна репутація на ринку. Водночас слабкі сторони можуть бути пов'язані з низьким рівнем автоматизації виробничих процесів, відсутністю гнучкості в адаптації до змін на ринку або неефективними управлінськими рішеннями. Можливості, що виникають на ринку, можуть бути обумовлені новими технологічними тенденціями, змінами в потребах споживачів або сприятливими економічними умовами. Загрози, у свою чергу, можуть бути зумовлені конкуренцією, змінами в законодавстві або глобальними економічними проблемами. SWOT-аналіз дає змогу підприємству зрозуміти свою поточну ситуацію та окреслити напрямки для подальшого розвитку [10].

PEST-аналіз є ще одним важливим методом, який орієнтований на оцінку макрофакторів, що впливають на підприємство. Цей метод дозволяє систематично досліджувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть мати значний вплив на діяльність компанії. Політичні фактори можуть включати зміни в податковому законодавстві, зміни у регулюванні екологічних стандартів або політичну стабільність в країні. Економічні фактори охоплюють рівень інфляції, безробіття, валютні коливання та загальний економічний клімат. Соціальні фактори включають зміни в соціальних уподобаннях, демографічну ситуацію, культурні зміни в суспільстві, а технологічні фактори – інновації, що можуть змінити способи виробництва, підвищити продуктивність або зменшити витрати. PEST-аналіз дозволяє підприємству оцінити, як ці фактори можуть вплинути на його стратегію, і допомагає адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [11].

Аналіз конкурентів є ключовим етапом у діагностиці конкурентоспроможності, оскільки дозволяє оцінити основних гравців на ринку, їх стратегії, сильні та слабкі сторони. Даний метод передбачає дослідження конкурентних переваг, ринкових часток, політик ціноутворення, асортименту продукції та маркетингових стратегій конкурентів. Вивчення конкурентів дозволяє знайти ніші на ринку, де підприємство може отримати конкурентну перевагу, а також визначити, на які фактори конкуренти звертають найбільшу увагу при веденні бізнесу [2].

Метод порівняльного аналізу передбачає зіставлення показників підприємства з середніми значеннями в галузі або з аналогічними показниками конкурентів. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки ефективно працює підприємство в порівнянні з іншими учасниками ринку.

$$\text{Коефіцієнт ефективності} = \frac{\text{Показник підприємства}}{\text{Середній показник по галузі}} \quad (1.1)$$

За допомогою порівняльного аналізу можна виявити, де підприємство має слабкі сторони або, навпаки, де воно досягло кращих результатів, що може бути корисним для виявлення резервів для зростання: зниження витрат, підвищення якості або вдосконалення бізнес-процесів.

Матричні методи, такі як BCG-матриця і матриця GE/McKinsey, дозволяють класифікувати продукти підприємства за критеріями ринкової частки та темпів зростання ринку. BCG-матриця поділяє продукти на чотири категорії: «Зірки», «Дійні корови», «Питання» та «Собаки». Продукти, що мають високу частку на швидко зростаючому ринку, потрапляють до категорії «Зірки», що вказує на їх високу перспективність, тоді як продукти з низькою ринковою часткою і повільним зростанням ринку вважаються «Собаками» і можуть потребувати виведення з виробництва. Матриця GE/McKinsey оцінює підприємства або продукти за двома критеріями: привабливістю ринку та конкурентоспроможністю підприємства. Цей підхід дозволяє визначити, на які продукти або бізнес-одиниці варто звернути найбільшу увагу і які ресурси необхідно спрямувати для їх розвитку [18].

Бенчмаркінг є методом порівняння показників підприємства з найкращими

практиками в галузі, що дає змогу оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства, і виявити кращі практики, які можна впровадити. За допомогою бенчмаркінгу можна не тільки оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, а й визначити, які процеси вимагають оптимізації, щоб досягти високих результатів, характерних для лідерів галузі. Бенчмаркінг включає в себе порівняння фінансових, операційних та інших показників з тими, хто займає провідні позиції на ринку.

Метод оцінки ключових показників ефективності (КРІ) дозволяє виміряти успішність підприємства за допомогою конкретних, вимірюваних показників. КРІ включають такі критерії, як прибутковість, рентабельність, частка ринку, продуктивність, задоволеність клієнтів та інші показники, які відображають ефективність діяльності підприємства.

$$KPI = \frac{\text{Фактичний показник}}{\text{Цільовий показник}} \times 100 \quad (1.2)$$

КРІ допомагають не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, а й визначити, на яких аспектах діяльності варто зосередитися для досягнення кращих результатів [28].

Метод стратегічного управління ресурсами, відомий також як Resource-Based View (RBV), базується на тому, що конкурентні переваги підприємства визначаються його унікальними ресурсами. Це можуть бути як фізичні активи (земля, обладнання), так і нематеріальні активи (бренд, знання, патенти), а також людські ресурси, такі як кваліфікація персоналу. Цей підхід вказує на необхідність створення стратегії, що орієнтується на максимальне використання наявних ресурсів для досягнення стійких конкурентних переваг [30].

Аналіз життєвого циклу продукту є ще одним методом, що допомагає підприємствам оцінити етапи розвитку їхніх продуктів. Життєвий цикл продукту включає кілька стадій: впровадження на ринок, зростання, зрілість і спад. Для кожної з цих стадій підприємство повинно розробляти окремі стратегії, що дозволяють максимально використовувати потенціал продукту [35].

Кожен з методів оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонує

унікальний підхід до аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність. Вони допомагають підприємствам оцінити різні аспекти своєї роботи та адаптувати стратегії відповідно до змінюваних умов ринку. Застосування кількох методів одночасно дозволяє сформувавши більш повне і точне уявлення про конкурентоспроможність підприємства, що в свою чергу допомагає у розробці стратегій для зміцнення позицій на ринку. Оскільки ринок постійно змінюється, підприємствам важливо не тільки використовувати ці інструменти для поточної оцінки, а й регулярно оновлювати стратегії на основі отриманих результатів, щоб забезпечити довгостроковий успіх та стійкий розвиток.

1.3. Основні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є ключовим завданням для забезпечення його стабільного розвитку та досягнення успіху на ринку. У сучасних умовах бізнесу, що характеризуються високою конкуренцією, динамічними змінами в економічному, соціальному та технологічному середовищі, підприємства повинні постійно адаптуватися, розвиватися і впроваджувати нові підходи до збереження й підвищення своєї конкурентоспроможності.

Існують різні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких має на меті оптимізацію конкретних аспектів діяльності компанії, таких як технологічне оновлення, управлінські інновації, маркетингові стратегії, а також покращення взаємодії з клієнтами та оптимізація витрат. Залежно від специфіки підприємства та його цілей, кожен з підходів сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, що дозволяють ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі та підтримувати лідируючі позиції на ринку.

1. Інноваційний підхід є одним з основних драйверів конкурентоспроможності, оскільки інновації дозволяють створювати нові продукти, покращувати існуючі та оптимізувати виробничі процеси. Продуктові інновації зумовлюють розробку нових або вдосконалених товарів, що відповідають змінним потребам споживачів або відкривають нові ринки. Для цього важливо

використовувати новітні технології, нові матеріали та сучасні підходи до дизайну продукції [29]. Процесні інновації зосереджені на покращенні технологій виробництва, що дозволяє скоротити витрати, зменшити час на виконання завдань та підвищити якість кінцевої продукції. Вони можуть включати автоматизацію виробництва, впровадження робототехніки та нових програмних рішень для управління процесами. Інновації в управлінні також мають значення, адже нові методи та технології дозволяють значно підвищити ефективність управлінських процесів. Використання цифрових платформ, великих даних та штучного інтелекту дозволяє оперативно реагувати на зміни на ринку, приймати стратегічні рішення та мінімізувати людський фактор у прийнятті рішень [16].

2. Орієнтація на клієнта є важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Створення цінності для клієнтів та забезпечення високого рівня обслуговування – це ключ до залучення нових покупців і утримання лояльних клієнтів. Перш за все, необхідно вивчати потреби клієнтів, оскільки постійне розуміння того, що саме споживачі хочуть від продукції чи послуг підприємства, дозволяє оперативно коригувати стратегію. Для цього можна використовувати різноманітні методи, включаючи опитування, фокус-групи та анкетування. Персоналізація обслуговування є важливою складовою цього підходу, адже кожен клієнт хоче відчувати індивідуальний підхід. Це може бути досягнуто через пропозицію індивідуальних знижок, спеціальних акцій або створення спеціалізованих продуктів. Поліпшення якості обслуговування на кожному етапі взаємодії з клієнтом – від консультацій до післяпродажного обслуговування – є важливим чинником, що впливає на репутацію підприємства та сприяє збереженню довгострокових відносин з клієнтами [36].

3. Оптимізація витрат є важливим підходом до підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємству знижувати свої витрати та таким чином зменшувати ціни на продукцію, що робить її більш привабливою для споживачів. Аутсорсинг є одним із найбільш ефективних методів оптимізації витрат, коли підприємство передає непрофільні функції стороннім організаціям, наприклад, бухгалтерський облік чи маркетингові дослідження. Це дозволяє знизити

витрати на утримання внутрішнього персоналу та фокусувати ресурси на основних процесах. Оптимізація виробництва також є важливою складовою, і вона передбачає використання новітніх технологій, що дозволяють збільшити продуктивність і знизити собівартість товарів. Оптимізація логістичних процесів дозволяє знизити витрати на транспортування і зберігання продукції, що забезпечує зниження загальних витрат підприємства. Використання більш ефективних транспортних маршрутів і сучасних складських технологій, наприклад, автоматизованих складів, може значно покращити ефективність логістики [23].

4. Маркетингові стратегії є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності, оскільки вони дозволяють підприємству залучати нових клієнтів і забезпечувати стабільний попит на свою продукцію. Стратегія диференціації є одним із найбільш ефективних способів, що дозволяє підприємству вирізнитися серед конкурентів. Завдяки унікальним властивостям товару, таких як висока якість, інноваційність чи екологічність, компанія може сформувати стійку конкурентну перевагу. Брендуння є не менш важливим, оскільки сильний бренд підвищує довіру до компанії та її продукції. Сучасні споживачі часто обирають продукти та послуги не тільки через їх якість, але й через імідж бренду. Тому побудова сильної корпоративної ідентичності та послідовна робота над репутацією компанії допомагає зміцнити її позиції на ринку. Цільова орієнтація на певні сегменти споживачів дозволяє зосередити ресурси на найбільш перспективних клієнтах і зменшити витрати на маркетингові кампанії, орієнтуючись лише на ту аудиторію, яка найбільше зацікавлена в продукції чи послугах підприємства [25].

5. Управління якістю та сертифікація продукції є важливим елементом конкурентоспроможності, оскільки забезпечення високого рівня якості дозволяє підприємству стати надійним постачальником товарів чи послуг для клієнтів. Інтегровані системи управління якістю, такі як Total Quality Management (TQM), передбачають постійне вдосконалення всіх процесів підприємства, що впливають на якість кінцевої продукції. Це може включати контроль за виробничими процесами, підвищення кваліфікації працівників та запровадження нових методів перевірки якості. Наявність міжнародних сертифікатів якості, таких як ISO, значно покращує

імідж підприємства на ринку і є додатковим доказом того, що продукція відповідає найвищим стандартам. Ці сертифікати також відкривають нові можливості для виходу на міжнародні ринки, де вимоги до якості є особливо суворими [32].

6. Стратегічне планування є необхідною умовою для досягнення конкурентних переваг. Ретельне довгострокове планування дозволяє підприємству орієнтуватися на майбутні зміни в економічному середовищі, прогнозувати зміни в попиті та конкурентних умовах. Водночас підприємство повинно мати гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни, що дозволяє оперативно коригувати свою стратегію в разі виникнення непередбачених обставин. Гнучкість стратегічного планування забезпечується через постійний моніторинг ринкових трендів, аналіз конкурентів та можливість адаптувати бізнес-моделі до нових реалій. Цей підхід дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, уникати ризиків та знаходити нові можливості для розвитку [7].

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства є результатом комплексного підходу, що включає впровадження інновацій, орієнтацію на клієнта, оптимізацію витрат, ефективне управління якістю, маркетингові стратегії та стратегічне планування. Усі ці підходи разом дозволяють забезпечити підприємству стійкі позиції на ринку, знизити витрати, підвищити якість продукції та послуг, що в результаті приводить до зміцнення його конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху.

Висновки до першого розділу

1. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно функціонувати і забезпечувати стабільний розвиток в умовах ринкової конкуренції, використовуючи свої внутрішні ресурси та можливості для створення цінності, що відповідає або перевищує вимоги ринку. Це комплексна характеристика, яка поєднує адаптивність, інноваційність, ефективність управлінських процесів, а також здатність до своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища та потреб споживачів. Конкурентоспроможність є результатом стратегічного підходу до

управління, орієнтованого на досягнення довготривалих переваг на ринку.

2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства можна поділити на внутрішні і зовнішні. Серед внутрішніх факторів виділяють управлінські практики, якість продукції, інноваційну здатність, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та рівень кваліфікації персоналу. Зовнішні фактори включають ринкову кон'юнктуру, державну підтримку, економічне середовище та рівень розвитку інфраструктури. Особливу роль відіграють також фінансові показники, зокрема стійкість і ліквідність підприємства, які дозволяють йому витримувати ринкові коливання та відповідність продукції очікуванням і вимогам споживачів, що створює додаткову цінність і забезпечує лояльність на ринку.

3. Методологія дослідження конкурентоспроможності підприємства включає чітко визначені етапи, що забезпечують комплексний підхід до діагностики та розробки стратегічних рішень. Перший етап передбачає збір даних про стан підприємства та його конкурентів, аналіз зовнішнього середовища, зокрема вплив макроекономічних, соціальних, технологічних та політичних чинників. Далі проводиться оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, де акцент робиться на ключових ресурсах і можливостях, що є основою конкурентних переваг. На заключному етапі здійснюється інтеграція отриманих даних для визначення пріоритетних напрямів розвитку, які сприятимуть довгостроковому зміцненню позицій підприємства. Така багатоступенева методологія дозволяє розробити чіткий та обґрунтований стратегічний план.

4. Дослідження конкурентоспроможності підприємства базується на застосуванні методів стратегічного аналізу, що дозволяють всебічно оцінити його позиції на ринку. Серед основних методів виділяють SWOT-аналіз, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози з боку зовнішнього середовища. PEST-аналіз дозволяє детально вивчити макросередовище, аналізуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. Також використовується порівняльний аналіз конкурентів, що надає можливість зіставити ефективність

підприємства з іншими учасниками ринку. Фінансові показники, такі як рентабельність, ліквідність та оборотність активів, дають змогу визначити економічну стійкість підприємства, оцінити його здатність інвестувати в інновації та адаптуватися до змінних ринкових умов.

5. Підвищення конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, який вимагає інтеграції різноманітних підходів та стратегій. Важливими чинниками успіху є інноваційний підхід, орієнтація на клієнта, оптимізація витрат, вдосконалення маркетингових стратегій, управління якістю та стратегічне планування. Інновації, як у технологічній, так і в управлінській сферах, дозволяють підприємствам бути гнучкими та ефективно реагувати на зміни ринку. Орієнтація на клієнта допомагає не лише залучати нових споживачів, а й зміцнювати лояльність існуючих. Оптимізація витрат та застосування сучасних маркетингових підходів дозволяють підвищити конкурентоспроможність і знизити витрати, забезпечуючи доступність продукції для споживачів. Стратегічне планування, що враховує можливі зміни в економічному середовищі, дає можливість підприємству не тільки зберігати стабільність, а й знаходити нові шляхи для розвитку. Реалізація перелічених підходів сприяє формуванню стійких конкурентних переваг і забезпеченню довгострокового успіху підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТІ СФГ «ПОЛІССЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Селянське (фермерське) господарство «Полісся» є одним із найбільш перспективних і стабільних аграрних підприємств у Кам'янському районі Дніпропетровської області, яке успішно працює на ринку сільськогосподарської продукції вже понад два десятиліття. Засноване господарство 23 жовтня 2000 року, підприємство має Код ЄДРПОУ 30908204 і розташоване за адресою: 52342, Україна, Кам'янський р-н, Дніпропетровська обл., село Маломихайлівка, вулиця Центральна, будинок 19. Протягом цього часу СФГ «Полісся» зарекомендувало себе як надійний гравець на ринку, здатний ефективно реагувати на зміни в аграрній політиці та економічному середовищі, що дозволяє підприємству успішно адаптуватися до нових умов та зберігати стабільність.

Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, що є основною діяльністю СФГ «Полісся» за кодом КВЕД 01.11. Однак, з метою диверсифікації бізнесу та зменшення залежності від волатильності ринку сільськогосподарських культур, господарство також займається орендою сільськогосподарських машин і устаткування, вантажним автомобільним транспортом, оптовою торгівлею зерном і іншими сільськогосподарськими товарами, а також виконанням будівельних і ремонтних робіт. Такий підхід дозволяє СФГ «Полісся» зберігати фінансову стабільність і ефективно використовувати наявні ресурси (табл. 2.1).

Підприємство володіє статутним капіталом у розмірі 120 000 грн., а його власниками є Ткаченко Владислав Сергійович та Ткаченко Ніна Михайлівна, кожен з яких володіє 50% часткою. Керівником господарства є Ткаченко Владислав Сергійович, який має значний досвід у сільському господарстві та активно сприяє розвитку і модернізації підприємства.

Таблиця 2.1

Загальні дані про селянське (фермерське) господарство «ПОЛІССЯ»

Параметр	Значення
Назва організації	СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО «ПОЛІССЯ»
Назва англійською мовою	FARM CORPORATION «POLISSYA»
Адреса	52342, Україна, Кам'янський р-н, Дніпропетровська обл., село Маломихайлівка, вулиця Центральна, будинок 19
Пошта	polissy_fh@meta.ua
Телефон	+380 (97) 532-74-39
Дата заснування	23.10.2000
Директор	Ткаченко Владислав Сергійович
Код ЄДРПОУ	30908204
Статутний капітал	120 000 грн.
Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Інші види діяльності	01.61 Допоміжні роботи в рослинництві; 46.11 Посередницька діяльність у торгівлі сільськогосподарською продукцією, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами; 77.31 Оренда сільськогосподарської техніки й обладнання; 49.41 Вантажні автомобільні перевезення; 46.21 Оптова торгівля зерновими, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 01.63 Діяльність після збору врожаю; 01.64 Підготовка насіння до відтворення; 43.33 Настил підлог і облицювання стін; 43.34 Малярські роботи й скління; 43.91 Покрівельні роботи; 45.20 Ремонт і технічне обслуговування автотранспорту; 45.31 Оптова торгівля запчастинами й аксесуарами для автотранспорту; 45.32 Роздрібна торгівля запчастинами й аксесуарами для автотранспорту; 46.19 Посередництво у торгівлі товарами широкого асортименту; 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами; 46.61 Оптова торгівля сільгосптехнікою й обладнанням; 46.71 Оптова торгівля паливом (твердим, рідким і газоподібним) та іншими подібними продуктами; 46.73 Оптова торгівля будматеріалами, деревиною та сантехнічним обладнанням; 46.75 Оптова торгівля хімічними речовинами; 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами; 46.90 Загальна оптова торгівля; 52.10 Складська діяльність; 52.24 Оброблення вантажів; 52.29 Інша транспортно-допоміжна діяльність; 68.20 Оренда й управління нерухомістю (власною чи орендованою); 77.12 Оренда вантажних автомобілів; 72.11 Наукові дослідження та розробки у сфері біотехнологій; 72.19 Дослідження й розробки в інших природничих і технічних науках.
Керівники	Ткаченко Владислав Сергійович
Власники	Ткаченко Владислав Сергійович (60 000 грн., 50%); Ткаченко Ніна Михайлівна (60 000 грн., 50%)

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

СФГ «Полісся» знаходиться в селі Маломихайлівка, яке має стратегічно вигідне розташування для аграрного бізнесу. Село знаходиться в безпосередній близькості до обласного центру Дніпро, що є важливим транспортним вузлом.

Близькість до обласного центру забезпечує господарству зручний доступ до розвиненої транспортної інфраструктури міста, зокрема, до автодоріг, залізничних колій і міжнародного аеропорту. Транспортні розв'язки регіону дозволяють підприємству оперативно здійснювати транспортування продукції як по Україні, так і на міжнародні ринки, що є важливою складовою конкурентоспроможності. Завдяки вигідному розташуванню поблизу основних транспортних артерій, СФГ «Полісся» має можливість забезпечити ефективну логістику і своєчасно доставляти продукцію на оптові ринки, переробні підприємства та торгові точки. Використання вантажного автомобільного транспорту дозволяє підприємству не тільки здійснювати транспортування продукції, а й забезпечувати внутрішні потреби господарства в постачанні сільськогосподарських машин і устаткування, що дає можливість знизити витрати на перевезення та зберігати високу ефективність у процесах постачання і розподілу продукції.

Природно-кліматичні умови, що характерні для регіону, є важливим фактором успішного ведення сільського господарства. СФГ «Полісся» працює на землях лісостепової зони, де переважають чорноземи, які є одними з найродючіших ґрунтів в Україні. Чорноземам притаманна висока частка гумусу, що забезпечує хорошу водопроникність та аерацію ґрунту, сприяючи здоровому росту рослин і високій врожайності. Ці ґрунти мають високу здатність утримувати вологу, що особливо важливо в умовах посушливих періодів. Тому земельні ресурси підприємства дають змогу вирощувати широкий спектр сільськогосподарських культур, від зернових до олійних.

Клімат в регіоні є Помірно-континентальним, з теплим літом та прохолодною зимою. Середні температури влітку коливаються від 20°C до 30°C, що створює оптимальні умови для дозрівання таких культур, як пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник, ріпак і соя. Зимові температури не опускаються нижче -10°C, що

дозволяє рослинам без значних втрат перенести холодні періоди. Такий клімат сприяє стабільній врожайності сільськогосподарських культур.

Проте, зважаючи на глобальні зміни клімату, СФГ «Полісся» активно впроваджує інноваційні технології для боротьби з посухами та збереження вологості ґрунтів. Для цього підприємство використовує методи зрошення та інші заходи, що дозволяють підтримувати оптимальний рівень вологості в сухі періоди і забезпечують стабільний рівень врожайності навіть за умов нестабільного розподілу опадів.

СФГ «Полісся» має значний потенціал для розширення спектра вирощуваних культур. Окрім традиційних зернових та олійних, господарство може вирощувати технічні культури, такі як ріпак, соняшник і соя, а також кормові культури, що сприятиме розвитку тваринництва. Родючі ґрунти та помірно-континентальний клімат створюють можливості для вирощування овочів та фруктів, що дозволяє не лише розширювати асортимент продукції, але й зменшувати залежність від непередбачуваних погодних умов. З огляду на зростаючий попит на органічну продукцію, підприємство має потенціал для впровадження органічного землеробства, що відповідає вимогам сучасного ринку.

Окрім стратегічного управління на вищому рівні, важливу роль у досягненні успіху підприємства відіграють керівники структурних підрозділів. Вони відповідають за реалізацію завдань, визначених керівниками вищої ланки, і забезпечують ефективну взаємодію між різними підрозділами підприємства. Керівники підрозділів, зокрема головний агроном, головний економіст, головний бухгалтер і головний інженер, мають ключове значення у своїх сферах, сприяючи стабільному функціонуванню господарства та реалізації намічених цілей. Їхня компетентність і ефективність є визначальними для успіху втілення стратегії та досягнення загальних корпоративних цілей.

Основним завданням виробничих менеджерів є взаємодія з іншими підрозділами підприємства. Вони працюють разом з відділами, що відповідають за управління матеріальними ресурсами, контроль якості, обслуговування та ремонт техніки. Їхня роль полягає в забезпеченні безперебійної роботи виробничих ліній і

своєчасному вирішенні проблем, що можуть виникнути під час виробничого процесу. Менеджери нижчої ланки відповідають за контроль за щоденними завданнями підлеглих і виконанням рутинних операцій, необхідних для нормальної діяльності підприємства. Формування фонду оплати праці здійснюється відповідно до чинного законодавства та нормативних актів. Основним документом, що регулює оплату праці є Положення про оплату праці, яке визначає розміри основної та додаткової заробітної плати, а також преміальні виплати для працівників підприємства.

Операційна система СФГ «Полісся» охоплює всі процеси, пов'язані з виробництвом товарів і наданням послуг та складається з трьох основних підсистем. Перша підсистема – це переробна, яка відповідає за основні виробничі процеси, що включають перетворення сировини на готову продукцію. Вона безпосередньо взаємодіє з сировиною, яку переробляє, і відповідальна за виробництво товарів. Друга підсистема – це забезпечення, яке надає всі необхідні ресурси для функціонування переробної підсистеми. Третя підсистема – це планування та контроль, що займається збором та обробкою інформації про стан інших підсистем. Вона здійснює аналіз отриманих даних і дає рекомендації щодо покращення роботи переробної та забезпечувальної підсистем.

У моделі «виробництво-постачання», що застосовується в рослинництві, постачання сировини відбувається стабільно, що дозволяє підприємству мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами попиту. Такий підхід дозволяє створити запаси сировини, які забезпечують додаткову безпеку у разі непередбачених ситуацій. Однак для підтримки таких запасів необхідно інвестувати додаткові кошти, що створює фінансове навантаження для підприємства.

Постачальник → Запас → Обробка → Запас → Покупець

Рис. 2.1. Модель № 1 «виробництво-постачання»

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

Таким чином, СФГ «Полісся» є надійним і перспективним підприємством, яке успішно поєднує стратегічно вигідне розташування з ефективними природними

умовами для ведення сільського господарства. Розвинена транспортна інфраструктура та високоякісні ґрунти дають можливість забезпечити ефективну логістику, високий рівень врожайності та гнучкість у виробничих процесах. Розвиток нових напрямків, таких як органічне землеробство, вирощування технічних культур, відкриває для СФГ «Полісся» нові перспективи для сталого економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Комплексна оцінка показників ефективності виробничо-господарської діяльності СФГ «Полісся»

В умовах сучасного розвитку сільського господарства в Україні та зростання вимог до ефективності використання ресурсів особливо важливою стає необхідність комплексної оцінки виробничо-господарської діяльності підприємств аграрного сектора. СФГ «Полісся», як і більшість фермерських господарств, прагне забезпечити стабільне зростання обсягів виробництва, підвищення рентабельності та адаптацію до змінних ринкових умов. Ефективне використання земельних, трудових і фінансових ресурсів, а також впровадження сучасних технологій і екологічно чистих практик стає основою для конкурентоспроможності господарства.

Комплексна оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності дозволяє проаналізувати та порівняти ключові показники діяльності СФГ «Полісся» з середньогалузевими результатами, визначити сильні та слабкі сторони господарства, а також виявити можливості для подальшого розвитку. Такий підхід охоплює як фінансово-економічні показники, так і показники використання ресурсів, продуктивності праці, технологічного рівня, екологічної стабільності та інноваційної активності. Відтак, проведення комплексної оцінки є невід'ємним етапом для розробки стратегії ефективного управління господарством, що сприяє його адаптації до ринкових викликів та зміцненню позицій на аграрному ринку України.

Першим етапом оцінки є аналіз складу і структури земельних угідь, землезабезпеченості, адже земля є основним ресурсом у сільському господарстві та

визначає потенціал виробничої діяльності господарства. Від складу і структури земельних угідь залежать можливості для вирощування різних культур, вибір технологій обробітку ґрунту та рівень продуктивності. Аналіз земельного фонду дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються наявні площі, чи є можливості для їх розширення або перетворення незадіяних земель на продуктивні ділянки. Дослідження структури земельних угідь, у тому числі ріллі та багаторічних насаджень, дає змогу визначити, наскільки збалансованою є землекористування з точки зору продуктивності та екологічної стійкості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад і структура земельних угідь, землезабезпеченість СФГ «Полісся»

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. у % до 2019 р.
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа с.-г. угідь, га	3384,00	100,00	3399,00	100,00	3399,00	100,00	3400,00	100,00	3500,00	100,00	103,4
з них: рілля	3384,00	100,00	3399,00	100,00	3399,00	100,00	3400,00	100,00	3450,00	100,00	102,0
багаторічні насадження	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	-	-
Посівна площа	3383,00	99,97	3382,00	99,50	3382,00	99,50	3389,00	99,70	3400,00	97,1	100,5
Коефіцієнт розораності	1,00	-	1,00	-	1,00	-	1,00	-	0,99	-	100,00
Коефіцієнт використання ріллі	1,00	-	1,00	-	1,00	-	1,00	-	0,99	-	100,18
Середньорічна чисельність працівників, осіб	40,00		41,00		41,00		51,00		55,00		137,5
Припадає на 1 працівника, га: с./г. угідь	82,90	-	82,90	-	82,90	-	66,67	-	63,64	-	76,8
ріллі	82,90	-	82,90	-	82,90	-	66,67	-	62,73	-	75,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Дані таблиці свідчать, що протягом досліджуваних років загальна площа сільськогосподарських угідь стабільно збільшувалася: з 3384 га у 2019 році до 3500 га у 2023 році (зростання на 3,4% до рівня 2019 року). Основною категорією угідь є

рілля, частка якої залишається стабільно високою, хоча у 2023 році з'явилися багаторічні насадження площею 50 га. Посівна площа зберігала майже постійну частку, від 99,97% у 2019 році до 97,1% у 2023 році. Коефіцієнт розораності ріллі знизився до 0,986 у 2023 році, що відображає невелике зменшення інтенсивності використання земельних ресурсів. Водночас коефіцієнт використання ріллі показав незначне зростання – з 0,995 у 2019 році до 0,986 у 2023 році. Середньорічна чисельність працівників також зростає на 15 осіб, досягнувши 55 осіб у 2023 році (137,5% від рівня 2019 року). Показник площі сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника, знизився з 82,9 га у 2019 році до 76,8 га у 2023 році, що свідчить про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів.

Другим етапом комплексної оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності є оцінка трудових ресурсів, оскільки саме від кількості та кваліфікації працівників залежить продуктивність праці та здатність підприємства досягати своїх виробничих цілей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Наявність і використання трудових ресурсів СФГ «Полісся»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	40,00	41,00	41,00	51,00	55,00	137,50
Ними відпрацьовано - всього, тис. люд.-год.	73,60	78,90	78,90	98,20	101,40	137,77
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд.-год.	1840,00	1924,39	1924,39	1925,49	1843,64	100,20
Нормативний (річний) запас робочого часу, тис. люд.-год.	77,00	78,93	78,93	98,18	105,88	137,51
Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	1,00	1,00	1,00	0,96	100,20
Припадає працівників на 100 га с.-г. угідь, осіб	1,14	1,17	1,17	1,46	1,57	137,7
Прийнято працівників протягом року, осіб	1,00	0,00	11,00	5,00	4,00	400,00
Звільнено працівників протягом року, осіб	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,00	0,00	2,44	1,96	0,00	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Оцінка трудових ресурсів дозволяє виявити слабкі місця у використанні персоналу, визначити рівень навантаження на працівників, а також вивчити фактори, що впливають на зміну кадрового складу. Таким чином, оцінка трудових ресурсів є важливою складовою частиною загальної комплексної оцінки діяльності підприємства, оскільки дозволяє не тільки оцінити поточну ситуацію, але й визначити напрямки для покращення управління персоналом та підвищення продуктивності праці.

З даних таблиці видно, що підприємство за період з 2019 по 2023 рік демонструє стабільне зростання чисельності працівників, що свідчить про розширення обсягів діяльності. Також, варто зазначити, що при зростанні чисельності працівників, ефективність їхнього використання залишається на високому рівні: коефіцієнт використання робочого часу в 2020, 2021 та 2022 роках був на рівні 1, що свідчить про максимальне використання робочого часу. У 2023 році показник знизився до 0,96, що може вказувати на деяке зменшення ефективності, незважаючи на збільшення чисельності працівників.

Збільшення кількості працівників на 100 гектарів сільськогосподарських угідь (з 1,14 осіб у 2019 році до 1,57 осіб у 2023 році) також підтверджує розширення виробничих потужностей. Проте, коефіцієнт плинності кадрів у 2021 та 2022 роках вказує на певні коливання у кадровій політиці, хоча в 2023 році цей показник знову знизився до нуля, що свідчить про стабільність кадрового складу.

В цілому, СФГ «Полісся» демонструє позитивну динаміку в кількості працівників та відпрацьованих людино-годин, зберігаючи стабільність у використанні трудових ресурсів. Водночас, коливання показників плинності кадрів можуть вказувати на необхідність вдосконалення кадрової політики та зниження текучості кадрів для покращення стабільності та ефективності виробництва (рис 2.2).

Сільське господарство є одним з основних секторів економіки, однак рівень заробітної плати в цій галузі залишається значно нижчим порівняно з іншими сферами діяльності. Це зумовлено низкою факторів, серед яких – висока сезонність виробництва, залежність від погодних умов та обмеженість фінансування.

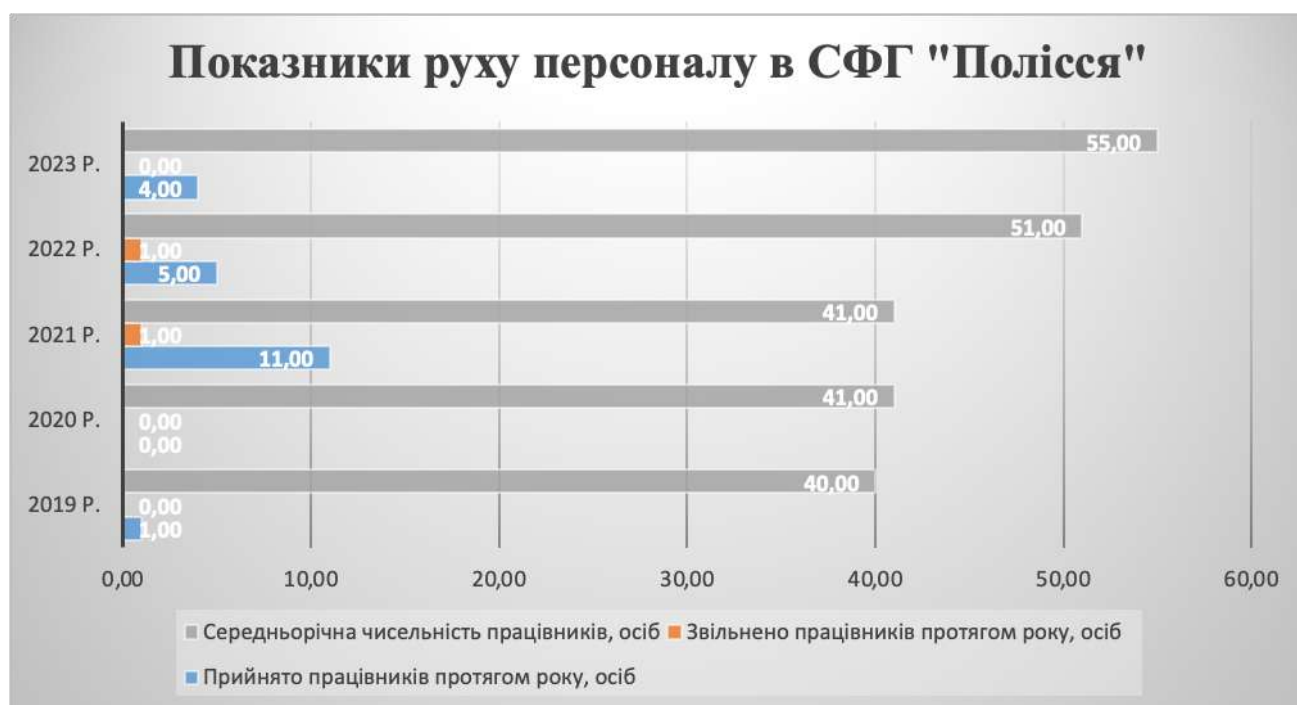


Рис. 2.2. Показники руху персоналу в СФГ «Полісся»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Незважаючи на те, що за останні роки спостерігається певне зростання середньомісячної заробітної плати, вона все одно не відповідає рівню економічних досягнень підприємств і не завжди здатна стимулювати залучення кваліфікованих кадрів у цю галузь [1].

Аналіз показників ефективності праці СФГ «Полісся» за 2019-2023 роки свідчить про позитивні тенденції в економічних результатах підприємства, зокрема зростання чистого доходу від реалізації продукції та річної продуктивності праці. Однак, незважаючи на цей прогрес, рівень заробітної плати залишається відносно низьким, що, в цілому є характерним для галузі сільського господарства. Протягом аналізованого періоду середньомісячна заробітна плата працівників поступово зростала, але навіть у 2023 році вона не досягла рівня, що забезпечує високий рівень мотивації працівників. Коефіцієнт зростання доходів у порівнянні з 2019 роком становить 288,7%, що свідчить про позитивний фінансовий результат. Підвищення заробітної плати та забезпечення конкурентоспроможних умов праці може стати важливим фактором для залучення кваліфікованих кадрів і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства в майбутньому.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності праці СФГ «Полісся»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	40,00	41,00	41,00	51,00	55,00	137,50
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	20861,80	21060,80	55779,50	51940,10	60234,20	288,73
Середньомісячна мінімальна оплата праці, грн.	4173,00	5000,00	6000,00	6500,00	6700,00	160,56
Середньомісячна заробітна плата в сільському господарстві й мисливстві, грн.	8738,00	9734,00	11733,00	12243,00	14154,00	161,98
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	7156,00	7244,00	8385,00	10040,00	11500,00	160,70
Питома вага оплати праці у виробничих витратах, %	12,86	12,94	13,66	13,98	14,01	1,15
Річна продуктивність праці, тис. грн. / особу	521,55	513,68	1360,48	1018,43	1095,17	209,99

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз ефективності використання виробничих фондів є важливою складовою для оцінки загальної діяльності сільськогосподарського фермерського господарства (СФГ) «Полісся» (табл. 2.5). Виробничі фонди включають основні та оборотні засоби, які безпосередньо впливають на обсяг виробництва, продуктивність праці та фінансові результати підприємства. Забезпеченість засобами та їх економічна ефективність є ключовими факторами для підвищення конкурентоспроможності та стабільності господарства.

Основні фонди – це частина виробничих засобів, які беруть участь у виробничому процесі довгостроково (понад один рік), зберігають свою матеріальну форму і вартість, поступово зношуються в процесі експлуатації. До основних фондів належать земельні ділянки, будівлі, споруди, машини, обладнання та інші основні засоби, що використовуються у виробництві товарної продукції.

Оборотні фонди – це засоби, які витрачаються протягом одного виробничого циклу, і їх вартість повністю переходить у вартість готової продукції. Це може бути сировина, матеріали, паливо, пального запасу, незавершене виробництво, грошові кошти та інші елементи, які забезпечують безперервність виробничого процесу [3].

Таблиця 2.5

Забезпеченість й економічна ефективність використання виробничих фондів СФГ «Полісся»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13969,00	14168,00	20803,50	34460,00	37804,00	270,63
Залишкова вартість основних засобів на кінець звітного періоду, тис. грн.	14611,00	14810,00	26797,00	42123,00	43115,00	295,09
Первісна вартість основних засобів на кінець звітного періоду, тис. грн.	20687,00	20886,00	34174,00	51794,00	53971,00	260,89
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	13768,50	13967,50	20790,00	30256,00	45315,00	329,12
Середньорічна чисельність працівників, осіб	40,00	41,00	41,00	51,00	55,00	137,50
Площа сільськогосподарських угідь, га	3384,00	3399,00	3399,00	3400,00	3500,00	103,43
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	20861,80	21060,80	55779,50	51940,10	60234,20	288,73
Чистий прибуток, всього, тис. грн.	8621,00	7732,00	11165,00	16258,00	18551,00	215,18
Фондозабезпеченість, тис. грн.	412,80	416,83	612,05	1013,53	1080,11	261,66
Фондоозброєність, тис. грн.	349,23	345,56	507,40	675,69	687,35	196,82
Фондовіддача (за чистим доходом), грн	1,49	1,49	2,68	1,51	1,59	106,69
Фондомісткість (за чистим доходом), грн.	0,67	0,67	0,37	0,66	0,63	93,73
Коефіцієнт зношення	0,29	0,29	0,22	0,19	0,20	68,48
Коефіцієнт придатності	0,71	0,71	0,78	0,81	0,80	113,11
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	1,52	1,51	2,68	1,72	1,33	87,73
Період обороту оборотних засобів, днів	240,89	242,07	136,04	212,62	274,59	113,99
Вартість активів на кінець звітного періоду, всього, тис. грн.	40898,00	41817,00	75552,00	87186,00	91002,00	222,51
Середньорічна вартість активів, всього, тис. грн.	37567,00	38021,00	58684,50	81369,00	83242,00	221,58
Рентабельність активів, %	22,95	20,34	19,03	19,98	22,29	-0,66 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Використання основних і оборотних фондів визначає ефективність господарської діяльності, оскільки раціональне управління ними сприяє підвищенню виробничої потужності, зниженню витрат та збільшенню прибутковості підприємства. Рівень забезпеченості виробничими фондами та їх економічну ефективність можна оцінити через кілька показників: фондозабезпеченість, фондоозброєність, фондovіддача, фондомісткість, а також через динаміку зміни вартості активів та рентабельність. Для цього слід проаналізувати зміни в основних та оборотних засобах, чисельності працівників, результатах фінансової діяльності (виручка, прибуток) та зростання активів.

Аналіз показників діяльності СФГ «Полісся» за період 2019-2023 років свідчить про стійке зростання основних фінансових та економічних показників. Зокрема, середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 170,63%, що вказує на значні інвестиції в розвиток. Залишкова та первісна вартість основних засобів зросли на 195,09% та 160,89%, що свідчить про оновлення та розширення основних засобів підприємства. Вартість оборотних засобів зросла на 229,12%, що підвищує ліквідність і здатність забезпечувати більш високий рівень виробництва. Виручка від реалізації продукції становила 288,73% до базового року, а чистий прибуток – 215,18%, що підтверджує ефективність стратегії розвитку підприємства. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності збільшилися на 161,66% і 96,82% відповідно, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів. Фондовіддача зросла на 6,69%, а фондомісткість зменшилася на 93,73%, що свідчить про ефективне використання основних засобів для генерування прибутку. Коефіцієнт зношення знизився до 68,48%, що вказує на збереження та оновлення основних засобів. Проте коефіцієнт обороту оборотних засобів знизився на 12,27%, а період обороту збільшився на 13,99%, що вказує на потребу покращення оборотності оборотних засобів. Вартість активів зросла на 122,51%, що свідчить про зростання масштабів підприємства. Рентабельність активів залишилася стабільною з незначним підвищенням у порівнянні з попереднім роком (+2,31 в.п.). Загалом, підприємство демонструє стабільне зростання в більшості ключових показників, що підтверджує успішність стратегії розвитку, покращення ефективності використання

активів і засобів. Однак необхідно звернути увагу на оборотність оборотних засобів для досягнення більш швидкого обігу ресурсів.

В умовах війни та економічної нестабільності в Україні постійний аналіз виробничо-фінансової діяльності набуває особливої важливості для фермерських господарств, таких як СФГ «Полісся». Нинішня ситуація змушує підприємства адаптуватися до нових викликів, зокрема до нестабільності цін на ресурси, порушення логістичних ланцюгів та підвищення ризиків для виробництва. Аналіз основних показників діяльності дає можливість оцінити поточний стан господарства, виявити сильні та слабкі сторони, а також швидко реагувати на зміни в економічному середовищі [3]. Аналіз показників виробничо-фінансової діяльності є важливим базисом для ухвалення рішень щодо оптимізації використання ресурсів, підвищення ефективності виробничих процесів і забезпечення фінансової стійкості. Він дозволяє підприємству вчасно виявляти ризики та можливості, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності і забезпечує стійкий розвиток навіть у складних умовах.

Аналіз основних показників виробничо-фінансової діяльності СФГ «Полісся» протягом досліджуваного періоду, свідчить про позитивну динаміку зростання ряду важливих факторів (табл. 2.6). Середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 270,63%, що свідчить про активні інвестиції у модернізацію та розширення виробничих потужностей. Аналогічно, вартість оборотних засобів зросла на 329,12%, що відображає активне оновлення ресурсної бази підприємства та покращення фінансової стійкості й позитивно впливає на здатність господарства виконувати виробничі плани та забезпечує запас ресурсів для оперативного реагування на зміни ринкової ситуації.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 88,73%, що є значним досягненням і свідчить про підвищення ефективності виробництва. Водночас, рентабельність продажу знизилася на 10,53%, що потребує уваги щодо економії на виробничих витратах та підвищення маржі. Рентабельність активів у 2023 році залишилася стабільною, але є потенціал для її подальшого підвищення через ефективніше використання основних і оборотних засобів. Щодо урожайності,

спостерігається зростання на 32–43% залежно від культури, що підтверджує підвищення ефективності землекористування та виробництва. Зокрема, урожайність озимої пшениці, кукурудзи та озимого ріпаку виросла значно, що є результатом як інвестицій в технології, так і покращення агротехнічних заходів.

Таблиця 2.6

Основні показники виробничо-фінансової діяльності СФГ «Полісся»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 у % до 2019
Площа сільськогосподарських угідь, га	3384,00	3399,00	3399,00	3400,00	3500,00	103,43
Середньорічна чисельність працівників, осіб	40,00	41,00	41,00	51,00	55,00	137,50
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13969,00	14168,00	20803,50	34460,00	37804,00	270,63
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	13768,50	13967,50	20790,00	30256,00	45315,00	329,12
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	20861,80	21060,80	55779,50	51940,10	60234,20	288,73
Чистий прибуток - всього, тис. грн.	8621,00	7732,00	11165,00	16258,00	18551,00	215,18
Урожайність с.-г. культур, ц/га: озима пшениця	31,12	31,22	36,55	45,43	41,37	132,94
кукурудза на зерно	36,57	36,67	42,61	45,10	43,13	117,94
озимий ячмінь	29,44	29,54	39,98	39,92	39,81	135,22
соняшник	20,61	20,71	24,36	26,60	27,12	131,59
озимий ріпак	17,07	17,17	26,66	28,94	24,37	142,77
Отримано чистого доходу, тис. грн. на: 100 га с.-г. угідь	616,48	619,62	1641,06	1527,65	1720,98	279,16
одного працівника	521,55	513,68	1360,48	1018,43	1095,17	209,99
1 грн. основних засобів	1,49	1,49	2,68	1,51	1,59	106,69
1 грн. оборотних засобів	1,52	1,51	2,68	1,72	1,33	87,73
Отримано чистого прибутку, тис. грн. на: 100 га с.-г. угідь	254,76	227,48	328,48	478,18	530,03	208,05
одного працівника	215,53	188,59	272,32	318,78	337,29	156,50
1 грн. основних засобів	0,62	0,55	0,54	0,47	0,49	79,51
1 грн. оборотних засобів	0,63	0,55	0,54	0,54	0,41	65,38
Рентабельності продаж, %	41,32	36,71	20,02	31,30	30,80	-10,53 в.п.
Рентабельність активів, %	22,95	20,34	19,03	19,98	22,29	-0,66 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Отриманий чистий дохід на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився на 179,16%, а чистий прибуток на 100 га зріс на 108,05%. Це свідчить про високу ефективність використання земельних ресурсів і позитивний вплив на фінансові результати. Проте зниження рентабельності оборотних засобів і основних засобів потребує уваги та оптимізації фінансових потоків.

У цілому, господарство демонструє позитивні фінансові та виробничі результати, проте необхідно зосередитися на оптимізації витрат, покращенні рентабельності продажів та ефективному використанні активів.

Для подальшого розвитку СФГ «Полісся» необхідно зосередитися на кількох важливих аспектах. По-перше, варто оптимізувати витрати та підвищити ефективність використання основних і оборотних засобів, що дозволить зменшити фінансове навантаження та підвищити рентабельність. Для цього слід зосередитися на впровадженні нових технологій і зменшенні витрат на виробничі процеси. По-друге, з огляду на зростання чисельності працівників, важливо підвищити їхню продуктивність. Цього можна досягти через автоматизацію окремих виробничих етапів та інвестиції в професійну підготовку персоналу. Також, з метою зниження залежності від окремих ринків, варто розглянути можливість диверсифікації продукції та розширення каналів збуту, що дозволить забезпечити більш стабільне надходження доходів навіть у умовах змін на ринку. Крім того, для підтримки фінансової стійкості необхідно вдосконалити систему фінансового планування та прогнозування, що дозволить оперативно реагувати на зміни в економічній ситуації та забезпечити стабільний ріст рентабельності [17].

Наступним кроком комплексної оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності є оцінка фінансового стану підприємства, під яким розуміють сукупність показників, що характеризують його платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів. Оцінка фінансового стану дозволяє визначити здатність підприємства виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання, ступінь забезпеченості власним капіталом, рівень залучених коштів, а також ефективність використання активів і оборотного капіталу. Такий аналіз є основою для ухвалення управлінських рішень,

спрямованих на підтримку стабільності та розвитку підприємства, оптимізацію фінансових ресурсів і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Ліквідність та платоспроможність є ключовими показниками фінансового стану підприємства, які відображають його здатність ефективно виконувати поточні та довгострокові зобов'язання. Ліквідність характеризує, наскільки швидко та без втрат активи можуть бути перетворені на грошові кошти для покриття короткострокових боргів. Для оцінки ліквідності використовуються коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, які показують різний рівень готовності підприємства до виконання зобов'язань за рахунок оборотних активів. Високий рівень ліквідності забезпечує фінансову гнучкість і дає підприємству можливість швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації [22].

Платоспроможність, у свою чергу, оцінює загальну здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання в довгостроковій перспективі. Показники платоспроможності включають коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт покриття зобов'язань та коефіцієнт маневреності власного капіталу. Високий рівень платоспроможності вказує на стабільність підприємства, підвищує довіру інвесторів та кредиторів і забезпечує стійкість до ризиків. Недостатній рівень платоспроможності може свідчити про фінансову нестабільність та загрозу банкрутства. Оцінка ліквідності та платоспроможності дає змогу отримати цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства, його надійність та стійкість, що є основою для прийняття стратегічних рішень з управління активами та зобов'язаннями.

З аналізу фінансових показників підприємства за період 2019-2023 рр. можна зробити висновки, що робочий функціонуючий капітал суттєво зріс на 21852 тис. грн, та вказує на розширення масштабів діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття також зріс на 9,99 і демонструє підвищення здатності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок оборотних активів. Однак, коефіцієнт проміжної ліквідності значно зменшився на 5,26, що може свідчити про зниження ліквідності поточних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показав зростання на 1,39, що є позитивною динамікою для швидкої платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів залишився майже на тому ж рівні, що свідчить про стабільність у фінансуванні оборотних коштів за рахунок власних джерел. Частка оборотних коштів в активах господарства дещо зменшилась (-0,07), що може свідчити про зміни в структурі активів підприємства. Частка запасів у поточних активах значно зросла на 0,38, що може вказувати на накопичення запасів, в зв'язку зі зростанням обсягів виробництва. Загалом, господарство продемонструвало зростання фінансової стабільності та ліквідності, хоча певні показники потребують додаткової уваги для збереження стійкості.

Таблиця 2.8

Оцінка ліквідності і платоспроможності СФГ «Полісся»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 «+»; «-» до 2019
Робочий функціонуючий капітал, тис. грн.	23766,00	24765,00	47832,00	43153,00	45618,00	21852,00
Коефіцієнт покриття	14,86	12,67	20,08	25,76	24,85	9,99
Коефіцієнт проміжної ліквідності	6,28	5,31	8,9	8,96	1,02	-5,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,72	4,54	6,51	4,99	5,11	1,39
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	0,38	0,35	0,25	0,21	0,39	0,01
Частка оборотних коштів в активах господарства	0,63	0,63	0,64	0,57	0,56	-0,07
Частка запасів в поточних активах	0,58	0,58	0,56	0,65	0,96	0,38

Джерело: *розраховано автором на основі даних підприємства*

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є оцінка його ділової активності. Дослідження даних показників є важливим для розуміння того, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення стратегічних та операційних цілей. Ділова активність відображає, як швидко та результативно підприємство здійснює операції, виробничі процеси та фінансові транзакції. Вона є одним із ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку та його здатність адаптуватися до змінних умов економічного середовища.

Оцінка ділової активності дозволяє виявити важливі аспекти діяльності підприємства, такі як ефективність використання оборотних активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ділової активності СФГ «Полісся»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 «+»; «-» до 2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	20861,80	21060,80	55779,50	51940,10	60234,20	39372,40
Середній підсумок балансу господарства, тис. грн.	37822,00	38021,00	58684,50	81369,00	83242,00	45420,00
Середня дебіторська заборгованість, тис. грн.	1269,50	1468,50	4461,50	7151,00	5514,00	4244,50
Середня кредиторська заборгованість, тис. грн.	1605,50	1899,00	1861,00	1801,00	1902,00	296,50
Середня вартість виробничих запасів, тис. грн.	13768,50	13967,50	20790,00	30256,00	45315,00	31546,50
Середня величина власного капіталу, тис. грн.	36216,50	36415,50	56103,00	78953,50	79899,00	43682,50
Середня величина основних засобів, тис. грн.	13969,00	14168,00	20803,50	34460,00	37804,00	23835,00
Середня величина оборотних активів, тис. грн.	23853,00	24052,00	37360,00	46388,00	47258,00	23405,00
Коефіцієнт трансформації капіталу	0,58	0,58	0,99	0,66	0,75	0,18
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	0,88	0,88	1,49	1,12	1,27	0,39
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	16,43	14,34	12,50	7,26	10,93	-5,50
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	12,99	11,09	29,96	28,84	31,67	18,68
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	1,52	1,51	2,68	1,72	1,33	-0,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,58	0,58	0,99	0,66	0,75	0,17
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,49	1,49	2,68	1,51	1,59	0,10
Період обороту активів, днів	662,04	660,75	381,17	573,95	506,29	-155,75
Період обороту дебіторської заборгованості (К1), днів	22,21	25,45	29,19	50,25	33,41	11,20
Період обороту запасів (К2), днів	240,89	242,07	136,04	212,62	274,59	33,70
Період обороту кредиторської заборгованості (К3), днів	28,09	32,91	12,18	12,66	11,53	-16,56

Фінансовий цикл, днів	235,02	234,61	153,06	250,21	296,48	61,46
-----------------------	--------	--------	--------	--------	--------	-------

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Високий рівень ділової активності свідчить про те, що підприємство здатне швидко реагувати на зміни в попиті, оптимізувати використання своїх ресурсів і досягати високих результатів при мінімальних затратах. У свою чергу, низька ділова активність може бути сигналом про неефективне управління активами, затримки в обороті запасів або проблеми з дебіторською заборгованістю, що може призвести до зниження ліквідності та фінансової стабільності [39].

Аналіз ділової активності підприємства дає змогу оцінити, наскільки швидко та ефективно організовано виробництво, обіг матеріальних і фінансових ресурсів, а також визначити рівень оптимізації бізнес-процесів. Оцінка цих факторів є надзвичайно важливою для прийняття управлінських рішень, що сприятимуть підвищенню рентабельності, скороченню витрат і забезпеченню сталого зростання підприємства. Враховуючи сучасні економічні умови, раціональне управління діловою активністю стає ключовим елементом стратегії підприємства, що дозволяє не тільки підтримувати поточну конкурентоспроможність, але й знаходити нові можливості для розвитку та інновацій.

Аналіз фінансових показників підприємства за період з 2019 по 2023 роки свідчить про значні зміни у його діловій активності та фінансовому становищі. Чистий дохід від реалізації продукції значно збільшився на 39 372,4 тис. грн, що вказує на зростання обсягів реалізації, а також на здатність підприємства збільшувати доходи. Однак, при цьому спостерігається суттєве зростання середньої дебіторської заборгованості, що досягло 5 514,00 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про певні труднощі з оплатою за реалізовану продукцію. Зростання середнього підсумку балансу, власного капіталу та основних засобів також вказує на активне розширення діяльності підприємства, збільшення інвестицій у виробничі активи та інфраструктуру. Проте, є зростання коефіцієнта кредиторської заборгованості (до 31,67), що вказує на збільшення заборгованості перед постачальниками та іншими контрагентами. Коефіцієнт оборотності основних засобів та матеріально-виробничих запасів знизився в 2023 році порівняно з

попередніми роками, що може свідчити про зниження ефективності використання основних засобів та запасів. Але, коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився, що свідчить про підвищену ефективність використання власних ресурсів. Період обороту активів і дебіторської заборгованості зменшився та вказує на покращення ефективності обігу активів, але період обороту запасів значно зріс (до 274,59 днів), що може бути знаком зростання обсягів запасів і меншої оборотності товарно-матеріальних цінностей. Фінансовий цикл підприємства зріс на 61,46 дня, що вказує на збільшення часу, необхідного для переведення оборотних активів у готівку, що є негативною тенденцією та свідчить про зниження ліквідності підприємства.

Для всебічної оцінки фінансового стану підприємства важливо детально досліджувати його фінансову стійкість. Це є необхідним етапом, оскільки фінансова стійкість дозволяє оцінити, наскільки підприємство здатне витримувати фінансові труднощі та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вона відображає не лише рівень залежності від позикових коштів, але й здатність генерувати прибуток і забезпечувати своє фінансування за рахунок власних ресурсів. Вивчення фінансової стійкості дає змогу виявити можливі ризики, пов'язані з високою заборгованістю або неефективним використанням активів, а також оцінити здатність підприємства покривати свої зобов'язання [15].

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості СФГ «Полісся»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 «+»; «-» до 2019
Коефіцієнт автономії	0,96	0,96	0,96	0,97	0,98	0,02
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,04	0,04	0,04	0,03	0,02	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	1,04	1,04	1,04	1,03	1,02	-0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	25,01	25,49	25,03	28,15	49,98	24,97
Коефіцієнт заборгованості	0,04	0,04	0,05	0,03	0,02	-0,02

Коефіцієнт маневрування власних коштів	0,63	0,63	0,64	0,56	0,51	-0,12
--	------	------	------	------	------	-------

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз фінансових показників підприємства за період з 2019 по 2023 рік свідчить про поступове покращення фінансової стійкості підприємства. Зокрема, коефіцієнт фінансової стійкості значно зріс, збільшившись з 25,01 у 2019 році до 49,98 у 2023 році, що вказує на значне покращення здатності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних коштів. Водночас коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшився з 0,04 до 0,02 та демонструє зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. Зниження коефіцієнта заборгованості з 0,04 у 2019 році до 0,02 у 2023 році також підкреслює зменшення боргового навантаження підприємства, що позитивно впливає на його платоспроможність і фінансову стійкість. Тому можна зробити висновок, що підприємство поступово зміцнює свою фінансову стійкість, забезпечуючи більш ефективне використання власних ресурсів і зниження фінансових ризиків.

Зміцнення фінансової стійкості підприємства є важливим етапом у забезпеченні його здатності ефективно вести господарську діяльність у довгостроковій перспективі. Однак для повної оцінки фінансового стану важливо не лише розглядати рівень фінансової стійкості, а й аналізувати, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення прибутку. У цьому контексті важливим є вивчення показників рентабельності.

Рентабельність підприємства характеризує здатність генерувати прибуток на кожну одиницю витрачених ресурсів і є важливим індикатором ефективності його діяльності. Для цього аналізу ключовими є такі показники, як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та чиста рентабельність продажу.

Таблиця 2.11

Показники рентабельності СФГ «Полісся»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 «+»; «-» до 2019

Рентабельність активів (ROA), %	22,95	20,34	19,03	19,98	22,29	-0,66 в.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	23,83	21,26	19,91	20,59	23,2	-0,63 в.п.
Чиста рентабельність продажу, %	41,32	36,71	20,02	31,30	30,80	-10,53 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз показників рентабельності свідчить про поступову зміну ефективності підприємства впродовж досліджуваних років. Рентабельність активів (ROA) демонструє невелике зниження з 22,95% у 2019 році до 22,29% у 2023 році, що вказує на незначну втрату ефективності використання активів, однак залишаючись на досить високому рівні. Рентабельність власного капіталу (ROE) також знизилась з 23,83% у 2019 році до 23,2% у 2023 році, що підтверджує зниження прибутковості на власні кошти підприємства, але знову ж таки залишаючись на конкурентоспроможному рівні. Чиста рентабельність продажу показала найбільший спад, з 41,32% у 2019 році до 30,80% у 2023 році та свідчить про зниження прибутковості від реалізації продукції. Зниження рентабельності, зокрема, можна пояснити негативними наслідками війни в Україні. Війна спричинила загальне зростання витрат, інфляцію, проблеми з логістикою та обмежений доступ до ринків. Це мало прямий вплив на собівартість продукції та зниження її конкурентоспроможності. Окрім того, перебої в постачаннях, руйнування інфраструктури та змінення споживчих звичок також вплинули на показники рентабельності.

Відтак, незважаючи на зниження рентабельності за окремими складовими, підприємство зберігає достатній рівень ефективності, зберігаючи прибутковість на досить високому рівні. Враховуючи складні економічні умови, важливо зосередитись на вивченні причин зниження показників, що дозволить вжити заходів для покращення фінансових результатів у майбутньому.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності на основі ключових показників діяльності селянського (фермерського) господарства

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором його успішної діяльності та довгострокової життєздатності на ринку. Війна в Україні, зростаюча конкуренція, глобалізація ринків, економічна нестабільність та швидкі зміни технологій вимагають від підприємств розробки ефективних стратегій для утримання конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку. У такому контексті питання діагностики та оцінки конкурентоспроможності набуває особливої актуальності. Для забезпечення стабільного розвитку та реалізації своїх можливостей підприємства потребують інструментів, що допоможуть об'єктивно оцінити стан їхньої конкурентоспроможності, виокремити слабкі місця і сильні сторони та виявити шляхи для подальшого розвитку [5].

Одним із найефективніших інструментів для цього є методика комплексного аналізу конкурентоспроможності, що дозволяє оцінити ефективність внутрішніх ресурсів і структурних підрозділів підприємства. Дана методика базується на розрахунку й аналізі ключових показників, які визначають позицію підприємства на ринку, а також його здатність адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища. Зокрема, методика зосереджена на чотирьох основних критеріях: ефективності господарської діяльності, фінансовому стані, ефективності організації збуту та конкурентоспроможності продукції. Кожен з цих критеріїв розглядається окремо та інтегрується у загальну оцінку, що дозволяє отримати максимально точну картину конкурентоспроможності підприємства.

Основна мета даного підходу полягає у всебічному аналізі ефективності роботи підприємства. Завдяки обчисленню зазначених базових критеріїв, підприємство може не тільки оцінити свій поточний стан, але й виявити області, які потребують оптимізації, для того щоб підвищити власну ефективність і стійкість на ринку. Методика дозволяє виявити сильні та слабкі сторони на основі об'єктивних показників, що допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого стратегічного розвитку. Крім того, оцінка ефективності використання ресурсів у межах кожного структурного підрозділу сприяє підвищенню раціональності витрат і загальної продуктивності діяльності.

Важливим результатом застосування цієї методики є можливість прогнозування конкурентних перспектив підприємства, що є необхідним для розробки довгострокових стратегічних планів і вдосконалення позицій на ринку. Таким чином, підприємства отримують дієві рекомендації щодо удосконалення своєї діяльності, зокрема в напрямках оптимізації виробничих процесів, покращення якості продукції та підвищення ефективності збуту. Методика забезпечує можливість проведення комплексного аналізу та побудови чіткої картини конкурентоспроможності підприємства на основі об'єктивних даних. Застосування такого підходу дозволяє підприємству систематично контролювати власні результати і своєчасно адаптуватися до змін ринкових умов, що особливо важливо в умовах швидкого темпу змін.

Методика включає розрахунок чотирьох основних критеріїв, кожен з яких має свій набір індикаторів та вагові коефіцієнти, що визначають їх важливість у загальному оцінюванні.

1. Ефективність господарської діяльності (ЕД) – відображає раціональність використання ресурсів, продуктивність праці та фондівіддачу. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої матеріальні, трудові та фінансові ресурси, оптимізуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Формула для розрахунку ЕД має вигляд:

$$ЕД = 0,31 \times РВ + 0,19 \times \Phi + 0,4 \times РТ + 0,1 \times ПП \quad (2.1.)$$

де:

РВ – рентабельність виробництва;

Φ – фондівіддача;

РТ – рентабельність трудових ресурсів;

ПП – продуктивність праці.

коефіцієнти 0,31, 0,19, 0,4 та 0,1 є ваговими значеннями, визначеними експертами для даного компонента.

Цей показник комплексно характеризує ефективність основної діяльності підприємства, відображаючи його здатність раціонально використовувати ресурси.

2. Фінансовий стан (ФС) – визначає фінансову стабільність підприємства та його здатність покривати зобов'язання перед кредиторами. Це один з основних критеріїв, який дозволяє оцінити ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства, та його здатність до сталого розвитку. Формула для розрахунку ФС:

$$\text{ФС} = 0,29 \times \text{КА} + 0,2 \times \text{КП} + 0,3 \times \text{КЛ} + 0,15 \times \text{КО} \quad (2.2.)$$

де:

КА – коефіцієнт автономії;

КП – коефіцієнт платоспроможності;

КЛ – коефіцієнт ліквідності;

КО – коефіцієнт оборотності активів.

коефіцієнти 0,29, 0,2, 0,3 та 0,15 є ваговими значеннями, визначеними експертами для даного компонента.

Фінансовий стан оцінюється для визначення здатності підприємства витримувати фінансові навантаження та управляти власними зобов'язаннями.

3. Ефективність збутової діяльності (ЕЗ) – цей показник оцінює здатність підприємства організувати ефективний збут, зокрема завантаженість виробничих потужностей та ефективність рекламної діяльності, що сприяє збільшенню обсягу продажів та підвищенню рентабельності. Формула для ЕЗ виглядає так:

$$\text{ЕЗ} = 0,37 \times \text{РП} + 0,29 \times \text{КЗ} + 0,21 \times \text{КВ} + 0,13 \times \text{КР} \quad (2.3.)$$

де:

РП – рентабельність продажів;

КЗ – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

КВ – коефіцієнт витрат на збут;

КР – ефективність рекламної діяльності.

коефіцієнти 0,37, 0,29, 0,21 та 0,13 є ваговими значеннями, визначеними експертами для даного компонента.

Даний критерій дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство реалізує свою продукцію та наскільки організовано його збутова діяльність.

4. Конкурентоспроможність продукції (КТ) – визначається співвідношенням якості та ціни продукції, що є одним з основних індикаторів її

привабливості для споживачів. Чим вища якість та вигідніша ціна, тим більша ймовірність, що продукція підприємства буде конкурентною на ринку. Розрахунок показника конкурентоспроможності продукції здійснюється за формулою:

$$KT = \text{якість продукції} * \text{ціна споживання} \quad (2.4.)$$

Після розрахунку одиничних коефіцієнтів, можемо здійснити розрахунок комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства (ККП). Загальний показник конкурентоспроможності підприємства, або коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП), об'єднує результати кожного критерію в єдину оцінку, яка надає цілісну картину стану конкурентоспроможності підприємства [40]. Даний коефіцієнт дозволяє порівняти підприємство з його конкурентами та оцінити потенціал його подальшого розвитку. Формула для розрахунку ККП наступна:

$$ККП = 0,15 \times ЕД + 0,29 \times \PhiС + 0,23 \times ЕЗ + 0,33 \times КТ \quad (2.5.)$$

де коефіцієнти 0,15, 0,29, 0,23 та 0,33 є ваговими значеннями, визначеними експертами для кожного компонента.

На основі розрахованого коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства буде здійснено аналіз його поточного стану та визначено перспективи розвитку. Далі будуть надані рекомендації для оптимізації виробничо-господарської або фінансової діяльності підприємства [60]. Для узагальненої оцінки потрібно перетворити отримані показники в відносні величини, що дозволить об'єктивно оцінити рівень конкурентоспроможності. Для цього використовуватимемо 15-бальну шкалу, яка враховує відхилення показників від базового рівня. Оцінки від 5 до 15 балів розподіляються за такою градацією:

- 15 балів – якщо показник перевищує базове значення на 50% або більше;
- 14 балів – якщо відхилення складає від 40% до 50%;
- 13 балів – від 30% до 40%;
- 12 балів – від 20% до 30%;
- 11 балів – від 10% до 20%;
- 10 балів – якщо показник знаходиться на базовому рівні;

- 9 балів – якщо показник нижчий за базове значення на 10% до 20%;
- 8 балів – від 20% до 30%;
- 7 балів – від 30% до 40%;
- 6 балів – від 40% до 50%;
- 5 балів – якщо відхилення перевищує 50% у сторону зменшення.

У попередніх розділах кваліфікаційної роботи нами вже було обчислено більшість індивідуальних показників, які характеризують конкурентоспроможність СФГ «Полісся». Тепер варто зібрати всі ці розрахунки в єдину таблицю, після чого проведемо детальний аналіз, порівнюючи отримані дані за останні роки дослідження. Це дозволить виявити основні тенденції у розвитку виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства, а також оцінити зміни в його конкурентних позиціях на ринку.

Завдяки обчисленню відповідних коефіцієнтів для кожного року, ми зможемо не лише отримати поточні результати, але й зрозуміти, як змінюється ефективність підприємства з часом. Такий підхід дозволить виявити як позитивні, так і негативні аспекти, а також допоможе зрозуміти основні фактори, що впливають на діяльність СФГ «Полісся». Порівняння коефіцієнтів між роками дозволить побачити динаміку та напрямок розвитку підприємства: чи воно стає більш конкурентоспроможним, чи, навпаки, відчуває труднощі у своїй діяльності. В результаті аналізу можна буде сформулювати конкретні рекомендації щодо вдосконалення виробничо-господарської діяльності.

На основі проведених розрахунків для кожного періоду, визначимо коефіцієнти для двох досліджуваних років:

1) 2022/2021:

$$ED = 0,31 \times 9 + 0,19 \times 6 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 8 = 8,73;$$

$$FC = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 12 + 0,36 \times 8 + 0,15 \times 8 = 9,38;$$

$$E3 = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 13 + 0,14 \times 10 = 12,58;$$

$$KT = 0,5 \times 14 + 0,5 \times 13 = 13,5.$$

2) 2023/2022:

$$ED = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 11 + 0,4 \times 11 + 0,1 \times 10 = 10,59;$$

$$\Phi C = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 11 + 0,15 \times 7 = 9,62;$$

$$E3 = 0,37 \times 10 + 0,29 \times 7 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 10 = 9,23;$$

$$KT = 0,5 \times 15 + 0,5 \times 15 = 15,0.$$

Враховуючи попередні розрахунки та оцінки, визначені експертами для двох періодів, можемо обчислити коефіцієнт конкурентоспроможності (ККП) підприємства для кожного року:

1) 2022/2021:

$$ККП = 0,15 \times 8,73 + 0,29 \times 9,38 + 0,23 \times 12,58 + 0,33 \times 13,50 = 11,38.$$

Оскільки всі ці показники є достатньо високими, підприємство демонструє загальну конкурентоспроможність на рівні 11,38, що можна вважати хорошим результатом для зазначеного періоду.

Таблиця 2.12

Комплексна оцінка конкурентоспроможності СФГ «Полісся»

Показники конкурентоспроможності та порядок розрахунку	Значення розрахованих показників					2022 р /2021 р	2023 р /2022 р	Значення в балах	
	2019 р.	2020р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.			2022 р /2021 р	2023 р /2022 р
	Критерії ефективності господарської діяльності підприємства								
Рівень витрат	1,25	1,21	1,05	0,95	0,92	0,90	0,97	9,00	10,00
Фондовіддача	1,49	1,49	2,68	1,51	1,59	0,56	1,05	6,00	11,00
Рентабельність товару	0,23	0,20	0,19	0,20	0,22	1,05	1,12	10,00	11,00
Продуктивність праці	521,55	513,68	1360,48	1018,43	1095,17	0,75	1,08	8,00	10,00
Критерії фінансового стану підприємства									
Коефіцієнт автономії	0,96	0,96	0,96	0,97	0,96	1,01	0,99	10,00	9,00
Коефіцієнт покриття	14,86	12,67	20,08	25,76	24,85	1,28	0,96	12,00	10,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,72	4,54	6,51	4,99	5,11	0,77	1,02	8,00	11,00
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	0,38	0,35	0,25	0,21	0,39	0,84	1,86	8,00	7,00
Критерії ефективності збуту товарів									
Рентабельність продажів продукції	0,41	0,37	0,20	0,31	0,31	1,56	0,99	15,00	10,00
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,05	0,04	0,04	0,04	0,03	1,00	0,75	10,00	7,00

Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	1,33	1,00	13,00	10,00
Коефіцієнт ефективності реклами	0,22	0,23	0,24	0,24	0,25	1,00	1,04	10,00	10,00
Критерій конкурентоспроможності товару									
Якість товару	-	-	-	-	-	-	-	14,00	15,00
Ціна товару	-	-	-	-	-	-	-	13,00	15,00

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

2) 2023/2022:

$$\text{ККП} = 0,15 \times 10,59 + 0,29 \times 9,62 + 0,23 \times 9,23 + 0,33 \times 15,00 = 11,45.$$

Як результат, коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства за цей період становить 11,45, що дещо вище за попередній рік і вказує на загальний прогрес у підвищенні конкурентоспроможності.

На основі проведених розрахунків коефіцієнтів конкурентоспроможності для двох періодів (2022/2021 та 2023/2022) можна зробити наступні висновки: для періоду 2022/2021 року коефіцієнт конкурентоспроможності (ККП) підприємства склав 11,38, що свідчить про досить високий рівень загальної конкурентоспроможності. Підприємство продемонструвало хороші результати по основних показниках, таких як рівень витрат, фондвіддача, рентабельність та продуктивність праці, що сприяло позитивній оцінці його конкурентних переваг. Для періоду 2023/2022 року ККП підприємства збільшився до 11,45, що вказує на незначний прогрес у підвищенні конкурентоспроможності. Порівняно з попереднім роком, підприємство покращило свою фінансову стабільність, знизило рівень затовареності продукції та покращило ефективність рекламних кампаній. Це відображає позитивні зміни в управлінні підприємством, що сприяють зміцненню його конкурентних позицій. Таким чином, можна зробити висновок, що СФГ «Полісся» не лише зберігає, а й поступово покращує свої конкурентні переваги, що дає йому можливість успішно конкурувати на ринку та адаптуватися до змінюваних економічних умов.

Висновки до другого розділу

1. Селянське фермерське господарство «Полісся» є стабільно працюючим та перспективним підприємством, яке активно діє на ринку сільськогосподарської продукції вже понад два десятиліття. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, але також розвиває додаткові види діяльності, такі як оренда сільськогосподарської техніки та вантажного транспорту, що сприяє фінансовій стабільності. Завдяки стратегічно вигідному розташуванню поблизу обласного центру, господарство має доступ до розвиненої транспортної інфраструктури, що полегшує логістику.

2. Аналіз виробничо-фінансової діяльності СФГ «Полісся» за період 2019-2023 років демонструє стійке зростання основних фінансових та економічних показників. Зокрема, середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 170,63%, що свідчить про інвестиції в розвиток. Залишкова та первісна вартість основних засобів зросли на 195,09% та 160,89%, що підтверджує оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства. Вартість оборотних засобів збільшилася на 229,12%, сприяючи підвищенню ліквідності та здатності забезпечувати вищий рівень виробництва. Виручка від реалізації продукції становила 288,73% до базового року, а чистий прибуток – 215,18%, що підтверджує ефективність стратегії розвитку підприємства. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності зросли на 161,66% і 96,82% відповідно, відображаючи підвищення ефективності використання основних засобів. Фондовіддача збільшилася на 6,69%, а фондомісткість склала 93,73% до 2019 р., що є свідченням ефективного використання ресурсів для генерування прибутку. Коефіцієнт зношення знизився до 0,2, що свідчить про збереження та оновлення основних засобів. Проте коефіцієнт обороту оборотних засобів зменшився на 12,27%, а період обороту збільшився на 13,99%, вказуючи на необхідність покращення оборотності оборотних засобів. Вартість активів зросла на 122,51%, підтверджуючи зростання масштабів підприємства. Загалом, підприємство демонструє стабільне зростання більшості ключових показників, що підкреслює успішність обраної стратегії

розвитку та підвищення ефективності використання активів. Однак існує потреба в оптимізації оборотності оборотних засобів для прискорення обігу ресурсів.

3. Аналіз фінансової стійкості СФГ «Полісся» за період 2019-2023 років свідчить про достатньо високий рівень фінансової стійкості підприємства. Незважаючи на незначне зниження рентабельності, підприємство зберігає стабільний рівень ефективності, підтримуючи прибутковість на досить високому рівні. Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) знизилися, що свідчить про певне зниження ефективності використання ресурсів і капіталу. Однак, ці показники залишаються на високому рівні, що вказує на здатність підприємства генерувати прибуток навіть в умовах економічної нестабільності. Щодо інших фінансових показників, коефіцієнт фінансової стійкості суттєво покращився у 2023 році порівняно з 2019 роком, відображаючи зростання власного капіталу та зниження залежності від позикових ресурсів. Це дозволяє підприємству зберігати фінансову стабільність навіть за умов зовнішніх ризиків. Коефіцієнт маневрування власних коштів, натомість, знизився, що може свідчити про зменшення здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов та обмеження гнучкості фінансового управління.

4. На основі проведених розрахунків коефіцієнтів конкурентоспроможності СФГ «Полісся» за періоди 2022/2021 та 2023/2022 років можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільний рівень конкурентоспроможності з тенденцією до покращення. У 2022 році коефіцієнт конкурентоспроможності складав 11,38, що вказує на достатньо високий рівень ефективності діяльності. Протягом 2023 року цей показник зріс до 11,45, демонструючи прогрес у підвищенні фінансової стабільності, ефективності управління та зниження рівня затовареності продукції. Таким чином, підприємство не лише утримує, а й нарощує свої конкурентні переваги, демонструючи здатність ефективно адаптуватися до економічних змін і забезпечувати стабільний розвиток.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФГ «ПОЛІССЯ»

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності господарства

Сучасна економічна ситуація в Україні ставить перед аграрним сектором численні виклики. Сільське господарство залишається однією з основних галузей економіки, забезпечуючи значну частину ВВП і відіграючи ключову роль у експорті. Однак, постійна нестабільність – як економічна, так і політична, – ускладнює ведення бізнесу. Війна, зруйновані логістичні маршрути, скорочення платоспроможного попиту на внутрішньому ринку та загострення конкуренції на зовнішніх ринках змушують підприємства шукати нові підходи для забезпечення своєї життєздатності. У цих умовах фермерські господарства зіштовхуються з низкою бар'єрів. З одного боку, це обмеженість фінансових ресурсів, доступ до яких ускладнюється високими ставками за кредитами та ризиками. З іншого – це технологічна відсталість, яка не дозволяє ефективно використовувати потенціал земельних ресурсів, особливо у період глобальної конкуренції, де аграрні гіганти застосовують інноваційні рішення. Сьогодні бути конкурентоспроможним означає не просто виживати у складних умовах, а й знаходити шляхи до розвитку. Це виклик, який вимагає від фермерів глибокого аналізу власного господарства, пошуку резервів для зростання та адаптації до змін. Лише ті, хто зможе ефективно використовувати наявні ресурси та враховувати потреби ринку, матимуть змогу зберегти позиції та стати сильнішими у майбутньому. Питання конкурентоспроможності для фермерського господарства – це не лише економічна дискусія. Це можливість для зміцнення продовольчої безпеки країни, розвитку сільських територій та збереження аграрних традицій у час глобальних змін. Тому фермерські господарства повинні шукати можливості для розвитку за кількома напрямками, що допоможуть адаптуватися до умов сьогодення і забезпечити стійкий розвиток. Для підвищення конкурентоспроможності СФГ «Полісся»

пропонуємо до розгляду наступні напрямки:

1. Інвестиції в технології та модернізацію, які дозволяють підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати [14]. Впровадження інноваційних агротехнологій, таких як точне землеробство, дозволить значно оптимізувати використання природних ресурсів, зокрема добрив, води та пального. Це досягається завдяки детальному аналізу даних про стан ґрунтів, кліматичні умови та потреби рослин, що забезпечує більш точне планування та прийняття рішень [33]. Одним з основних інструментів для впровадження таких технологій є використання дронів для моніторингу полів, що дає змогу максимально швидко та точно виявляти проблемні ділянки, які потребують особливої уваги. Автоматизовані системи поливу з датчиками вологості не тільки знижують витрати води, але й сприяють рівномірному зрошенню полів, що є важливим фактором для забезпечення високої врожайності, особливо в умовах змінного клімату. Модернізація сільськогосподарських машин, таких як комбайни, трактори та інші технічні засоби, також має суттєвий вплив на ефективність виробничих процесів [24, 27]. Використання новітніх енергоефективних моделей техніки дозволяє знизити витрати на обробіток ґрунту, посів та збирання врожаю, що в свою чергу дозволяє зменшити собівартість продукції. Завдяки таким інвестиціям господарство може значно підвищити свою продуктивність, знизити витрати на виробництво та забезпечити сталий розвиток, що є важливим у контексті сучасних економічних умов і потреби в підвищенні конкурентоспроможності на ринку.

2. Оптимізація логістичних процесів є важливим етапом для підвищення ефективності та зменшення витрат у сільськогосподарському бізнесі. Впровадження систем GPS для контролю за транспортними засобами дозволить не лише ефективніше планувати маршрути перевезень, але й знижувати витрати на паливо, оскільки можна буде вибирати найбільш економічні шляхи, а також зменшувати час доставки продукції до кінцевих споживачів або складів, що забезпечить не тільки економію на логістиці, але й покращить загальну якість обслуговування. Інвестування в модернізацію складської інфраструктури, зокрема встановлення охолоджувальних систем для зберігання продукції, дозволить

зменшити втрати через псування, що особливо важливо для зберігання продуктів, які швидко псуються, таких як овочі, фрукти чи молочні продукти. Вдосконалення процесів післяурожайної обробки, таких як сортування, очищення та сушіння зерна, також відіграє важливу роль у підвищенні якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку, що дозволить отримати більший прибуток від реалізації.

3. Диверсифікація діяльності є важливим кроком до збільшення доходів і зниження ризиків, пов'язаних з коливанням цін на основні сільськогосподарські культури. Розширення асортименту продукції, наприклад, за рахунок виробництва цільозернового борошна або олії, дозволить створити додану вартість і значно підвищити прибутковість господарства. Враховуючи зростання попиту на екологічно чисті продукти, виробництво органічної продукції також може стати перспективним напрямком. Для цього необхідно пройти сертифікацію та адаптувати технології вирощування до стандартів органічного землеробства, що дозволить відповідати міжнародним вимогам і розширити можливості для експорту. Крім того, створення додаткових каналів збуту, таких як онлайн-платформи, співпраця з роздрібними мережами або організація власних точок продажу, дозволить не тільки залучити нових клієнтів, але й забезпечити стабільний потік доходів, особливо в умовах постійних змін на ринку.

4. Розвиток бренду є важливою складовою стратегії підвищення конкурентоспроможності господарства. Створення сильного бренду «Полісся» допоможе виділити господарство серед численних конкурентів на ринку, підкресливши його індивідуальність та унікальні переваги. Для цього необхідно провести ефективні маркетингові кампанії, зокрема через популярні соціальні мережі, де можна активізувати взаємодію з потенційними клієнтами, а також залучати нову аудиторію через організацію участі у виставках і ярмарках. Такі заходи сприятимуть збільшенню впізнаваності бренду і підвищенню довіри до продукції [39]. Позиціонування господарства як виробника екологічно чистої продукції із зазначенням регіональної специфіки, що є відомим своєю екологічною чистотою і багатими традиціями сільського господарства, може стати важливим

конкурентним фактором. Важливу роль у зміцненні бренду також відіграє розробка якісної упаковки, яка підкреслить натуральність і унікальність продукції. Яскравий, інформативний та екологічно безпечний дизайн упаковки здатен привернути увагу споживачів, а також підвищити їх впевненість у якості товару, що є критичним для досягнення успіху на ринку [43].

5. Підвищення кваліфікації персоналу є одним із ключових факторів для забезпечення ефективного розвитку господарства та впровадження інновацій. Навчання працівників новітнім агротехнологіям, а також технологіям зберігання і обробки продукції дозволить значно покращити використання наявних ресурсів, зокрема знизити витрати та підвищити якість продукції. Організація спеціалізованих тренінгів для агрономів і технологів дозволить швидше та ефективніше впроваджувати інноваційні методи у виробничі процеси, що позитивно вплине на загальну продуктивність господарства. Важливою складовою є також удосконалення управлінських навичок керівників, оскільки це дозволяє більш ефективно планувати та координувати діяльність підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність. Розвиток лідерських якостей, стратегічного мислення та навичок прийняття рішень допоможе керівникам більш ефективно реагувати на зміни на ринку, забезпечуючи сталий розвиток і досягнення довгострокових цілей господарства. В результаті постійного підвищення кваліфікації персоналу, підприємство здобуде значну конкурентну перевагу, що є важливим для успіху на ринку.

6. Розширення ринків збуту є важливим етапом для стабільного розвитку господарства і мінімізації ризиків, пов'язаних із залежністю від обмеженого кола клієнтів чи регіонів. Орієнтація на нові регіони збуту всередині країни дозволить диверсифікувати канали реалізації продукції та збільшити її обсяги, що дасть можливість знизити вплив економічних чи політичних коливань в окремих регіонах. Вихід на зовнішні ринки є наступним логічним кроком для розширення діяльності господарства. Це потребує сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів якості, таких як ISO чи HACCP, що підвищить рівень довіри іноземних покупців і забезпечить можливість конкуренції на світових

ринках. Окрім того, продукція з доданою вартістю, така як органічне борошно чи олія, може стати особливо конкурентоспроможною на ринках Європи, де попит на екологічно чисту та здорову продукцію постійно зростає. Це відкриває нові можливості для господарства, оскільки такі товари мають високу цінність та попит, що дозволить збільшити прибутки та зміцнити позиції на міжнародній арені [4, 9].

7. Фінансування через програми підтримки є важливим інструментом для забезпечення розвитку господарства та реалізації інвестиційних проектів. Господарству варто скористатися наявними грантами та програмами державної підтримки, спрямованими на розвиток малого та середнього агробізнесу. Це можуть бути субсидії для модернізації обладнання, які дозволять знизити витрати на оновлення техніки, пільгові кредити, що забезпечать доступність фінансування для впровадження нових технологій, або компенсація відсоткових ставок за кредитами, що дозволить знизити фінансове навантаження на підприємство. Участь у таких програмах значно підвищить фінансову стабільність господарства та прискорить процес впровадження інновацій. Крім того, залучення додаткового фінансування через міжнародні програми, такі як Horizon Europe, відкриє можливості для розвитку нових технологій, досліджень і впровадження інноваційних рішень. Це не лише допоможе господарству впроваджувати передові технології, але й сприятиме зміцненню його конкурентоспроможності на ринку, зокрема на міжнародному рівні.

Застосування цих стратегій дозволить СФГ «Полісся» не лише ефективно адаптуватися до змін на ринку, але й зайняти лідируючі позиції серед конкурентів, забезпечуючи сталий розвиток і підвищення прибутковості.

3.2. Мета та виробничий план проєкту зі зміцнення конкурентоспроможності СФГ «Полісся»

У сучасних умовах розвитку аграрного сектора постає нагальна потреба у впровадженні інноваційних підходів, які дозволяють не лише вирощувати сировину, але й створювати готову продукцію. Це особливо важливо в контексті

посилення конкуренції на аграрному ринку та зростаючих запитів споживачів на натуральні, корисні та екологічно чисті продукти. СФГ «Полісся» спеціалізується на вирощуванні зернових культур, що є основою його виробничої діяльності. Для підвищення конкурентоспроможності господарства було прийнято рішення розробити проект створення виробництва цільнозернового борошна. Це є стратегічно важливим кроком для розвитку аграрного господарства, орієнтованого на переробку власної сировини та виробництво продукції з високою доданою вартістю.

У сучасних умовах, коли споживачі дедалі більше орієнтуються на здоровий спосіб життя, попит на натуральні, корисні та екологічно чисті продукти стрімко зростає. Цільнозернове борошно, яке зберігає всі частини зерна – ендосперм, висівки та зародок, відповідає цим вимогам. Воно має високу харчову цінність завдяки збереженню клітковини, вітамінів і мінералів. Основною метою цього проекту є створення виробництва, яке дозволить суттєво збільшити додану вартість продукції завдяки переробці зернових культур у якісний і затребуваний продукт.

Реалізація даного проекту дасть змогу підвищити ефективність використання сільськогосподарських культур, зменшити залежність господарства від продажу сировини за низькими цінами та відкрити перспективи виходу на ринок продуктів із високою доданою вартістю. Така стратегія відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного бізнесу, орієнтованого не лише на вирощування, але й на переробку продукції, створюючи умови для стабільного економічного зростання господарства та підвищення його конкурентоспроможності.

Продукція, яку планується виготовляти в межах проекту, включає цільнозернове борошно з трьох основних зернових культур: пшениця – це основна сировина для виробництва борошна, яке широко застосовується в хлібопекарській і кондитерській промисловості. Завдяки своїм властивостям пшеничне борошно також стає популярним інгредієнтом у продуктах для здорового харчування, адже воно містить необхідні поживні речовини та клітковину; жито – виготовлення борошна з жита дає змогу створити корисний і поживний продукт, багатий на вітаміни групи В та мікроелементи. Житнє борошно користується попитом серед

споживачів, які підтримують здоровий спосіб життя, оскільки воно сприяє покращенню травлення та загального самопочуття; ячмінь – ячмінне борошно відоме своїми дієтичними властивостями, оскільки є джерелом розчинної клітковини, що допомагає нормалізувати обмін речовин і знижувати рівень холестерину. Це борошно є ідеальним вибором для людей із певними алергіями або проблемами з травленням, а також для виготовлення спеціалізованих дієтичних продуктів.

Така лінійка продукції дозволяє охопити різноманітну аудиторію споживачів, від прихильників традиційних харчових продуктів до тих, хто шукає інноваційні рішення для свого раціону.

Потенційними покупцями ціЛЬНОзернового борошна є різні категорії споживачів, які зацікавлені у здоровому харчуванні та натуральних продуктах. Однією з основних груп є магазини здорового харчування, як спеціалізовані торгові мережі, так і бутикові магазини, що орієнтовані на покупців, які шукають екологічно чисту та органічну продукцію. Ці магазини мають потребу в натуральних продуктах, таких як ціЛЬНОзернове борошно, що відповідає вимогам здорового харчування. Це борошно є популярним серед споживачів завдяки високому вмісту клітковини, вітамінів і мінералів, що підтримують здоров'я.

Іншою групою є пекарні та кондитерські підприємства, які використовують ціЛЬНОзернове борошно для виробництва здорових хлібобулочних виробів. Це можуть бути хліб, батони або інші види випічки, які задовольняють потреби споживачів, що прагнуть споживати продукти без додавання хімічних консервантів та з високим вмістом корисних речовин. Оскільки спостерігається попит на натуральні продукти серед населення, пекарні зацікавлені у виробництві таких виробів для задоволення потреб здорового харчування.

Кафе та ресторани також є потенційними покупцями. Багато закладів громадського харчування, особливо орієнтованих на здорове харчування, включають ціЛЬНОзернові продукти у своє меню. Вони використовують ціЛЬНОзернове борошно для приготування страв, таких як хліб, булочки, піци, що відповідають вимогам споживачів, які шукають натуральні інгредієнти та хочуть

підтримувати здоров'я. Враховуючи популярність здорового харчування, ця група покупців стає дедалі важливішою.

Прямі споживачі, зокрема домогосподарства, є ще однією великою категорією покупців. Люди, які бажають виготовляти домашню випічку, зокрема хліб або інші страви, використовують цільнозернове борошно через його корисні властивості. Пошук натуральних продуктів стає важливим аспектом для людей, що стежать за своїм здоров'ям, особливо серед молоді та сімей, які прагнуть харчуватися здорово та смачно.

Розвиток електронної комерції надає можливість продавати цільнозернове борошно через інтернет-магазини та онлайн-платформи. Це відкриває доступ до великої аудиторії споживачів, які можуть бути зацікавлені у зручному способі покупки продуктів здорового харчування. Купівля через інтернет дає змогу ментально отримувати продукцію, не виходячи з дому, що особливо важливо для покупців, які хочуть мати доступ до органічних і натуральних продуктів.

Особливою категорією є споживачі з особливими дієтами. Люди з целіакією або алергією на глютен також можуть бути зацікавлені у продуктах, які містять низький рівень глютену або є органічними. Цільнозернове борошно з низьким рівнем глютену є корисним для таких людей, оскільки воно містить більше поживних елементів і менш шкодить організму. Ці споживачі шукають продукти, які можуть бути корисними для їхнього здоров'я, тому цільнозернове борошно є популярним серед цієї групи.

Не можна забувати і про фермерів та агропідприємства, які займаються переробкою продукції. Вони можуть використовувати цільнозернове борошно для виготовлення інших товарів або продавати його на ринках, орієнтуючись на споживачів, які шукають здорові інгредієнти для домашнього приготування. Це може бути вигідним напрямом для фермерів, які хочуть розширити свій бізнес і надати споживачам натуральні продукти, що вирощені на місцевих фермах.

Здоров'я орієнтовані організації та заклади, такі як дієтологи, нутриціологи, тренери та медичні установи, можуть бути зацікавлені у закупівлі цільнозернового борошна для приготування спеціальних дієт або для порад клієнтам щодо здорового

харчування. Це борошно є корисним інгредієнтом для створення дієт, що сприяють зниженню ваги, покращенню травлення та зміцненню загального стану здоров'я.

Нарешті, оптові покупці, такі як гуртові мережі та дистриб'ютори, можуть закуповувати великі обсяги цільнозернового борошна для подальшого продажу через інші канали. Вони шукають постачальників, які можуть забезпечити якісну продукцію за конкурентними цінами, щоб задовольнити попит на здорові продукти серед широкої аудиторії.

Аналіз конкурентного середовища є важливим етапом для визначення стратегічних напрямків розвитку СФГ «Полісся». Враховуючи, що підприємство спеціалізується на виробництві цільнозернового борошна та продуктів на його основі, дослідження конкурентів дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони інших учасників ринку, а також визначити конкурентні переваги й можливості для подальшого росту.

Порівняння конкурентів дозволяє чітко визначити, що на ринку борошномельної продукції є значна конкуренція з боку великих національних підприємств, таких як Сварог Вест Груп та АТ «Кернел», а також локальних фермерських господарств, що спеціалізуються на органічній продукції. Ключовими конкурентними перевагами цих підприємств є велика частка ринку, високий рівень автоматизації та потужні логістичні мережі. Водночас, СФГ «Полісся» має можливість зосередитися на екологічності та натуральності своєї продукції, що є актуальним для споживачів, які орієнтовані на здоровий спосіб життя та органічні продукти та створить значний потенціал для розвитку підприємства, особливо на сегменті органічних і високоякісних продуктів.

Процес виробництва цільнозернового борошна складається з кількох етапів, які забезпечують високу якість продукції та її відповідність вимогам здорового харчування й екологічним стандартам. На першому етапі відбувається підготовка зерна. Після збору зерно може містити пил, дрібні частинки та сторонні домішки, які можуть негативно вплинути на якість борошна. Для очищення використовують зерноочисну машину, яка ефективно видаляє небажані домішки, забезпечуючи чистоту сировини. Далі проводять сушіння зерна, якщо його вологість перевищує

12–13%. Використання спеціального сушильного обладнання дозволяє досягти оптимального рівня вологості, що запобігає розвитку грибків і плісняви та сприяє стабільності якості готового продукту.

Таблиця 3.1.

Потенційні конкуренти СФГ «Полісся»

Підприємство	Види продукції	Регіон	Конкурентні переваги
Млин Копище	Різноманітне борошно (пшеничне, житнє)	Київська область	Широка мережа дистрибуції, стабільна якість, широкий асортимент, націленість на великий ринок
Сварог Вест Груп	Борошно, зерно, продукти харчування	Україна (національний)	Великі обсяги виробництва, розвинена інфраструктура, партнерства з великими торговими мережами, сильні бренди
Зерно Продукт	Борошно, макарони, комбікорми	Україна	Конкурентні ціни, орієнтовані на великий ринок, співпраця з великими торговельними мережами
ФГ «Люкс»	Цільнозернове борошно, органічні культури	Черкаська область	Продукти з високою доданою вартістю, натуральність, мале виробництво, високі екологічні стандарти
ТМ «Білий Металург»	Пшеничне борошно, зернові	Харківська область	Велика частка ринку, доступність національних мереж, активна маркетингова діяльність
ПП «Мельник»	Борошно пшеничне, житнє, органічне	Сумська область	Сильний бренд на локальних ринках, інновації в продуктах та упаковці, велика логістична мережа
АТ «Кернел»	Борошно, зернові культури, олії	Україна (національний)	Міжнародний досвід, масштабне виробництво, партнерства з агрохолдингами, автоматизація процесів
Сільпо (власні ТМ)	Фасовані продукти (зернові, борошно)	Україна	Конкурентоспроможні ціни, широкий асортимент, екологічно чиста продукція під власними брендами
ФГ «Зелена Земля»	Органічне борошно, органічні культури	Волинська область	Екологічність, натуральність продукції, популярність на еко-ринках, прямий контакт з кінцевим споживачем

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком є помел зерна. Для цього використовують спеціальні млини (кам'яні або низькотемпературні), які дозволяють зберегти всі складові зерна: ендосперм, висівки та зародок. Завдяки низькотемпературному режиму (близько 40°C) вдається зберегти поживні речовини, такі як вітаміни групи В, клітковину, мінерали та жирні кислоти. Це робить цільнозернове борошно максимально корисним і поживним. Після помелу проводиться очищення продукту від надмірно великих часток для забезпечення однорідності борошна.

Фінальним етапом є фасування борошна. За допомогою автоматичної лінії борошно пакують у зручні пакети різного розміру: 1 кг, 5 кг або 25 кг. Для роздрібного продажу використовують пакети по 1 кг і 5 кг, а для оптових постачальників – по 25 кг. Зростаючий попит на екологічні продукти спонукає використовувати паперові або біорозкладні упаковки, що підкреслює натуральність продукції. На кожен пакет наносять маркування із зазначенням назви господарства, виду зерна, поживних властивостей, терміну та умов зберігання.

Таблиця 3.2.

Обладнання, необхідне для запуску виробництва цільнозернового борошна

Обладнання	Опис	Потужність	Постачальники	Ціна, грн
Основне обладнання				
Млин для помелу цільного зерна	Кам'яний млин або сучасний млин з низькотемпературним помелом.	100–300 кг/год	Bühler Group, Pfeiffer MPS	500 000 грн
Лінія фасування	Автоматична лінія для пакування борошна в мішки (1 кг, 5 кг, 25 кг).	—	Haver & Boecker, Tecnomec	250 000 грн
Зерноочисна машина	Очищає зерно від домішок (камінці, бруд, пил).	100–500 кг/год	Bühler Group, Zaccaria	300 000 грн
Сушильне обладнання	Для сушіння зерна до оптимальної вологості.	500–1 000 кг/год	Cimbria, Petkus	400 000 грн
Механічні транспортери	Транспортують зерно між етапами виробництва.	—	Haver & Boecker, Cimbria	100 000 грн
Пакувальна машина	Для фасування борошна у різні пакети (від 1 до 5 кг).	—	Filling and Closing Systems, Tecnomec	150 000 грн
Додаткове обладнання				
Машина для очищення пшениці	Для видалення камінців, пилу та іншого сміття з пшениці	200–300 кг/год	Bühler Group, Zaccaria	120 000
Система контролю вологості	Для підтримки оптимальної вологості зерна та борошна	—	Agroterra, AgroBuch	40 000
Автоматична система відбору відходів	Для відділення дрібних часток та домішок після помелу	—	Rhea Vendors, CFT Group	150 000
Вентиляційна система	Для підтримки чистоти та нормального температурного режиму в приміщеннях	—	Sistemair, Gravit Air	60 000
Вагова система для борошна	Для точної ваги пакуваних порцій борошна	—	Mettler Toledo, RMI	120 000
Конвеєрна лінія	Для транспортування борошна або зерна між етапами виробництва	—	Cimbria, Haver & Boecker	80 000
Разом вартість обладнання				2320 000

Джерело: розроблено автором

Готове борошно зберігається в сухому, прохолодному місці, захищеному від прямих сонячних променів. Контроль рівня вологості та температури під час зберігання забезпечує тривалу придатність продукту до споживання. Всі етапи процесу спрямовані на виробництво якісного продукту, що відповідає очікуванням споживачів, які дотримуються здорового способу життя (рис. 3.1).



Рис 3.1. Обладнання та процес виробництва цільнозернового борошна

Джерело: [34]

Для організації виробництва цільнозернового борошна необхідно забезпечити приміщення, яке відповідатиме санітарним нормам та технічним

вимогам для безпечного і ефективного функціонування виробничих процесів. Приміщення для виробництва має бути достатньо просторе і відповідати основним вимогам: площа приміщення має становити близько 200-400 м² для розміщення всього необхідного обладнання, включаючи зону для обробки сировини, приміщення для фасування, склади та допоміжні приміщення. Висота стель повинна бути не менше 3-4 метрів для забезпечення нормальної вентиляції та безперешкодної роботи обладнання. Необхідно також забезпечити стабільне електропостачання з потужністю, що відповідає потребам виробничих процесів. Приміщення повинно бути обладнане системами пожежної сигналізації та вогнегасниками, а також мати систему водопостачання і водовідведення для підтримки чистоти.

Для підтримки ефективності та безпеки виробництва необхідна система вентиляції, яка дозволяє підтримувати оптимальний температурний режим у приміщеннях. Вентиляція повинна бути розрахована так, щоб запобігти підвищеній вологості та утворенню пилу. Рекомендується підтримувати температуру в межах від 10°C до 20°C для зберігання зерна та виготовлення борошна. Також важливо, щоб у приміщенні були належні умови для зберігання сировини та готової продукції: зерно зберігається при вологості до 13%, а готове борошно – в сухому, прохолодному місці.

Зона очищення та сушіння зерна повинна бути окремо виділеною для обробки сировини. Вона має бути оснащена зерноочисною машиною для видалення пилу та сторонніх часток, а також сушильним обладнанням для зерна з підвищеною вологістю. Приміщення для помелу зерна повинно бути просторе і відповідати вимогам для безпечного використання млина, з ефективною системою відведення пилу і гарячого повітря. Після помелу зерна потрібно провести відбір надлишкових часток, що не підходять для виробництва борошна. Зона фасування та пакування має бути чистою, без пилу, і повинна бути обладнана автоматичними лініями для фасування борошна у відповідні пакети. Готову продукцію необхідно зберігати в сухих, прохолодних приміщеннях.

Приміщення для виробництва борошна має відповідати санітарним вимогам. Це передбачає регулярне прибирання, дезінфекцію обладнання та забезпечення чистоти у всіх зонах, зокрема в приміщеннях для фасування та зберігання. Крім того, приміщення повинні бути захищені від зовнішніх забруднень, таких як пил, комахи та інші шкідливі агенти. Необхідно передбачити місце для транспортування сировини до виробничих приміщень і для відвантаження готової продукції. Приміщення для персоналу повинні включати роздягальні, санвузли та кімнати відпочинку. Розподілення площ дає чітке уявлення про вимоги до приміщення та забезпечує ефективне та безпечне функціонування виробництва ціЛЬНОзернового борошна.

Таблиця 3.3.

Орієнтовний перелік площ, необхідних для запуску виробничого процесу

Зона	Площа (м ²)
Зона очищення та сушки зерна	40
Зона помелу зерна	60
Зона фасування та пакування	40
Склад для зберігання сировини	50
Склад для готової продукції	50
Адміністративні та побутові приміщення	20
Загальна площа	260

Джерело: розроблено автором

Для ефективної роботи цеху з виробництва ціЛЬНОзернового борошна необхідно сформувати кваліфіковану команду спеціалістів, кожен з яких відповідатиме за конкретний етап виробничого процесу. Це забезпечить стабільність та якість продукції. Організація чіткої структури обов'язків допоможе уникнути помилок і оптимізувати робочі процеси. Команда повинна включати досвідчених фахівців з обробки сировини, технічного обслуговування обладнання та контролю якості. Злагоджена робота всієї команди спеціалістів дозволить досягти високої ефективності виробництва, покращити якість продукції та знизити витрати, що в свою чергу позитивно вплине на фінансовий результат підприємства

та його конкурентоспроможність.

Таблиця 3.4.

Персонал цеху з виробництва цільнозернового борошна

Посада	Кількість осіб	Обов'язки	Середньо-місячна зарплата, грн.	Річна зарплата всіх працівників, грн.
Керівник проекту	1	Організація роботи всього виробництва, управління персоналом, контроль якості процесів, звітність перед власниками.	30 000	360 000
Технолог	1	Розробка технологічного процесу, контроль дотримання стандартів виробництва, оптимізація процесів для підвищення ефективності.	25 000	300 000
Оператор млина	2	Обслуговування обладнання для помелу зерна, забезпечення стабільної роботи млина, контроль за температурними режимами під час помелу.	18 000	432 000
Оператор зерноочисного обладнання	1	Очищення зерна від домішок, налаштування та обслуговування зерноочисної машини, підтримка чистоти в зоні роботи.	18 000	216 000
Оператор фасувальної лінії	1	Робота на фасувальному обладнанні, налаштування параметрів фасування, контроль якості упаковки готової продукції.	18 000	216 000
Лаборант з контролю якості	1	Проведення аналізів якості сировини та готової продукції, перевірка відповідності стандартам, документування результатів контролю.	20 000	240 000
Логіст	1	Організація транспортування сировини та готової продукції, робота з постачальниками та клієнтами, складання графіків поставок.	22 000	264 000
Бухгалтер	1	Ведення фінансової звітності, розрахунок зарплат, контроль витрат, підготовка документів для податкової служби.	22 000	264 000
Спеціаліст із закупівель	1	Пошук постачальників, укладання договорів на постачання сировини, контроль якості та своєчасності поставок.	22 000	264 000
Робітники складу	2	Приймання, зберігання та видача сировини та готової продукції, підтримка чистоти та порядку на складі.	16 000	384 000
Прибиральник	1	Забезпечення чистоти в приміщеннях, прибирання робочих зон, санітарна обробка обладнання та території виробництва.	12 000	144 000
Всього	13	-	223000	3084000

Джерело: розроблено автором

Отже, для організації виробництва цільнозернового борошна необхідно 13 працівників. Річні витрати на заробітну плату цього персоналу складають 3 084 000 грн. Основну частину витрат становлять зарплати керівників, технологів і операторів, а також робітників, які забезпечують ефективну роботу виробничих процесів, від приймання сировини до пакування готової продукції.

Для успішного запуску і розвитку проекту створення обробного підприємства важливо чітко визначити етапи реалізації, що включають всі необхідні підготовчі роботи, запуск виробництва та виведення готової продукції на ринок. Кожен етап проекту потребує ретельного планування та організації, зокрема визначення термінів виконання робіт, виділення ресурсів та ефективної координації між учасниками.

Таблиця 3.5.

Графік реалізації проекту

Період	Етап	Роботи під час даного етапу
Січень – Березень 2025	Підготовка та закупівля	Підготовка виробничих приміщень до роботи, виконання ремонту та облаштування робочих зон, складів та допоміжних приміщень. Закупівля основного обладнання, необхідного для запуску виробництва (верстати, пакувальні машини, холодильне обладнання). Проведення налаштування та тестування систем.
Квітень – Червень 2025	Монтаж обладнання та організація робочих місць	Встановлення закупленого обладнання, забезпечення його правильного функціонування. Найм та тренування персоналу для забезпечення ефективного використання обладнання та організації робочого процесу. Підготовка робочих місць та інфраструктури для майбутнього виробництва.
Липень – Вересень 2025	Запуск виробництва та оптимізація процесів	Пусконаладжувальні роботи на виробництві. Запуск першої партії продукції для перевірки виробничих процесів. Аналіз виробничих результатів, визначення можливих проблем і їх вирішення. Регулювання процесів для досягнення стабільної роботи.
Жовтень – Грудень 2025	Вихід на ринок та маркетинг	Початок активного маркетингу продукції. Проведення рекламних кампаній та участь у виставках. Створення та підтримка каналів збуту, моніторинг зворотного зв'язку з клієнтами та коригування стратегії продажу на основі результатів.

Джерело: розроблено автором

Запуск проекту потребує ретельної підготовки на всіх етапах, починаючи з ремонту та закупівлі обладнання і закінчуючи маркетингом та реалізацією готової продукції. Тільки за умови чіткої організації та скоординованих дій можна

забезпечити високий рівень ефективності виробничих процесів та успішний вихід на ринок з конкурентоспроможною продукцією. Кожен етап проекту має бути виконаний вчасно та з належною якістю, що дозволить забезпечити стабільний розвиток і досягти поставлених цілей.

3.3. Фінансовий план проєкту з виробництва цільнозернового борошна та показники його ефективності

СФГ «Полісся» спеціалізується на вирощуванні зернових культур, таких як пшениця, ячмінь, кукурудза та інші, що дозволяє підприємству стабільно постачати сировину для переробки. Завдяки впровадженню сучасних агротехнологій і ефективному управлінню виробництвом, господарство здатне забезпечити високі врожаї та стабільне постачальння сировини для переробних підприємств. Проєкт націлений на розширення виробничих потужностей для виготовлення борошна, круп та інших продуктів, що дозволить значно підвищити рентабельність підприємства. Перехід від продажу сировини до виробництва готової продукції не тільки знизить залежність від волатильності цін на зерно, а й дозволить отримати вищий прибуток за рахунок реалізації кінцевих продуктів, що мають вищу цінність на ринку. Це сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпеченню сталого економічного розвитку в майбутньому.

Ініціатор проєкту: СФГ «Полісся».

Термін реалізації проєкту: січень 2024 – грудень 2025.

Фінансування: кредитування здійснюється АТ «ПриватБанк» за процентною ставкою 20%.

Проєктом керує: Ткаченко Владислав Сергійович, менеджер проєкту, який очолює команду та координує всі етапи реалізації інвестиційної стратегії. Він має досвід у стратегічному управлінні та веденні проєктів в аграрному секторі, що дозволяє забезпечити успішне впровадження змін і досягнення поставлених цілей. Фінансові аспекти проєкту буде контролювати Петренко Ірина Василівна, яка буде відповідальна за планування бюджету проєкту, контроль за витратами та

оптимізацію фінансових потоків для забезпечення прибутковості підприємства. Вона також здійснюватиме звітність перед інвесторами та кредиторами, а також аналізувати фінансові показники на різних етапах реалізації проєкту. Забезпечення належного бухгалтерського обліку та звітності покладається на Іваненко Ольгу Миколаївну. Вона забезпечить точність усіх фінансових операцій та відповідність законодавчим вимогам, що є важливим аспектом для стабільної роботи підприємства, а також працюватиме над веденням обліку витрат і доходів, зокрема у сфері податкових зобов'язань, та координуватиме процеси на всіх етапах фінансових операцій. Економічну частину проєкту контролюватиме Гусєв Дмитро Олександрович, економіст, який забезпечуватиме аналіз ринку, прогнозування фінансових результатів, розробку нових стратегій для підвищення економічної ефективності підприємства та здійснюватиме оцінку ризиків. Технологічні процеси та їх оптимізацію очолюватиме Шевченко Сергій Вікторович, технолог, відповідатиме за модернізацію виробничої лінії, забезпечення технологічних стандартів і підвищення продуктивності, а також за впровадження нових технологій, які дозволять забезпечити високу якість кінцевої продукції.

Постачальник обладнання: ТОВ «ТехноАгро».

Цілі та завдання проєкту:

- Створення конкурентоспроможної продукції, яка відповідає високим стандартам якості та безпеки, що забезпечить стабільний попит на ринку.
- Розширення асортименту продукції, включаючи не лише борошно, а й корми та інші харчові добавки, що дозволить збільшити доходи від реалізації.
- Оптимізація витрат на виробництво через автоматизацію технологічних процесів і зменшення виробничих втрат.
- Впровадження інноваційних технологій для покращення якості продукції та підвищення ефективності виробництва.
- Залучення інвестицій для розширення переробних потужностей і модернізації виробничої бази.
- Підвищення гнучкості виробничих процесів для швидкого реагування на зміни в ринковому попиті та максимізації обсягів реалізації.

– Оптимізація цінової стратегії та покращення управлінських процесів для забезпечення прибутковості підприємства.

Ризики проекту: можливість виникнення фінансових труднощів через недостатній прибуток для виконання зобов'язань перед кредиторами та інвесторами, що може вплинути на подальший розвиток і реалізацію проекту. Для успішної реалізації проекту необхідно здійснити значні капітальні вкладення, які охоплюють різноманітні аспекти створення нових виробничих потужностей та модернізації існуючих. Це забезпечить не лише запуск виробництва, але й його стабільний розвиток в умовах конкурентного ринку. Урахування усіх статей капітальних витрат є важливим етапом, оскільки дозволяє точно оцінити фінансові потреби проекту та забезпечити належне управління ресурсами. Тому детальний аналіз витрат на різні елементи проекту допоможе досягти максимального ефекту від вкладених коштів і гарантувати довгострокову стійкість бізнесу.

Таблиця 3.6.

Капітальні витрати, необхідні для реалізації проекту

Категорія витрат	Вартість, грн
Обладнання	3 220 000,00
Ремонтні роботи	400 000,00
ІТ та автоматизація	100 000,00
Інфраструктура та комунікації (дороги, водопостачання)	50 000,00
Безпека та охорона праці (системи відеоспостереження, засоби захисту)	70 000,00
Ліцензії та сертифікація продукції	30 000,00
Разом	3 870 000,00

Джерело: розраховано автором

Згідно з оцінкою капітальних витрат для реалізації проекту, загальна сума витрат складає 3 870 000 грн. Основні витрати направлені на придбання необхідного обладнання та проведення ремонтних робіт, що є ключовими етапами для запуску виробництва. Крім того, значну частину бюджету передбачено на інвестиції в автоматизацію процесів, що дозволить підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Витрати на інфраструктуру, безпеку та сертифікацію продукції забезпечать стабільну роботу підприємства і відповідність вимогам ринку. Зазначені витрати є важливими для забезпечення довгострокового розвитку та стійкості проекту на етапах його реалізації.

Після оцінки капітальних витрат, які є основою для створення виробничої інфраструктури та запуску проекту, важливим етапом є визначення операційних витрат. Операційні витрати відображаються на поточних витратах, необхідних для щоденної діяльності цеху після його запуску. Вони включають витрати на сировину, оплату праці, енергоносії, транспортні послуги, а також інші витрати, що забезпечують безперервність виробничих процесів.

Таблиця 3.6.

Операційні витрати, необхідні для реалізації проекту

Категорія витрат	2024 рік, грн.	2025 рік, грн.
Сировина та матеріали	1 150 000,00	1 300 000,00
Зарплата персоналу	2 300 000,00	2 350 000,00
Енергоносії та комунальні послуги	300 000,00	330 000,00
Обслуговування обладнання та ремонт	50 000,00	60 000,00
Логістика та транспортування	100 000,00	130 000,00
Маркетинг та продажі	150 000,00	175 000,00
Амортизація	483 000,00	410,55
Пакування	100 000,00	115 000,00
Виплата кредиту	644 000,00	644 000,00
Разом	5 277 000,00	5 104 410,55

Джерело: *розраховано автором*

Загальний обсяг операційних витрат на 2024 та 2025 роки становить 5277000 грн і 5104410,55 грн відповідно. Основну частину витрат складають закупівля сировини та матеріалів, заробітна плата персоналу, витрати на енергоносії, обслуговування та ремонт обладнання, а також логістика і маркетингові заходи, що є критичними для підтримки стабільної роботи підприємства та забезпечення його розвитку.

Наступним етапом є оцінка потенційних надходжень, оскільки вони безпосередньо пов'язані з покриттям операційних витрат і досягненням фінансових цілей проекту. Збільшення обсягів продажу та своєчасні надходження від реалізації продукції стануть основним джерелом фінансування витрат і дозволять забезпечити не тільки їх покриття, але й досягнення бажаного рівня прибутковості, що, в свою чергу, сприятиме позитивній фінансовій динаміці та стабільному розвитку підприємства.

Таблиця 3.7.

Потенційні надходження від реалізації проєкту

Назва продукту	Опис	Упаковка	Ціна за упаковку, грн.	Прогнозований обсяг продажу за 2024 рік	Прогнозований обсяг продажу за 2025 рік	Прогнозовані надходження за 2024 рік	Прогнозовані надходження за 2025 рік
Цільнозернове пшеничне борошно	Борошно з пшениці для випічки хліба, тортів та іншої випічки	1 кг	45	45	12 000	14 400	540 000
Цільнозернове житнє борошно	Борошно з жита для виготовлення житнього хліба та інших виробів	1 кг	50	50	6 000	7 200	300 000
Цільнозернове ячмінне борошно	Борошно з ячменю для пісного хліба, каш та супів	1 кг	48	48	3 500	4 200	168 000
Цільнозернове пшеничне борошно	Борошно з пшениці для випічки хліба, тортів та іншої випічки	5 кг	210	210	6 000	7 200	1 260 000
Цільнозернове житнє борошно	Борошно з жита для виготовлення житнього хліба та інших виробів	5 кг	250	250	2 500	3 000	625 000
Цільнозернове ячмінне борошно	Борошно з ячменю для пісного хліба, каш та супів	5 кг	240	240	2 000	2 400	480 000
Цільнозернове пшеничне борошно	Борошно з пшениці для випічки хліба, тортів та іншої випічки	25 кг	1050	1050	1 200	1 440	1 260 000
Цільнозернове житнє борошно	Борошно з жита для виготовлення житнього хліба та інших виробів	25 кг	1 250	1 250	600	720	750 000
Цільнозернове ячмінне борошно	Борошно з ячменю для пісного хліба, каш та супів	25 кг	1200	1200	500	600	600 000
Всього обсяг продажу, упаковок				34 300	41 160		
Всього надходження, грн.						5 983 000	7 179 600

Джерело: розраховано автором

Згідно з прогнозами, загальний обсяг продажу на 2024 рік становить 44 304 упаковки, що принесе підприємству 5 973 240 грн. У 2025 році обсяг продажу збільшиться до 53 508 упаковок, з прогнозованими надходженнями в розмірі 7 282 080 грн. Прогнозовані надходження від продажу різних видів борошна (пшеничного, житнього, ячмінного) свідчать про стабільний попит на продукцію та потенціал для збільшення фінансових результатів підприємства в наступні роки.

Таким чином, підвищення обсягів виробництва та збільшення продажів зокрема готової продукції дозволяють підприємству не лише покрити витрати, але й забезпечити стабільний фінансовий результат. Наступним кроком є оцінка ефективності проекту, зокрема аналіз рентабельності та повернення інвестицій, що дозволить визначити, наскільки вигідним є інвестиційний проект і чи забезпечить він сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.8.

Показники ефективності втілення проекту

Показники	2024 рік	2025 рік
Виручка від реалізації проекту, тис.грн	5983,00	7179,60
Адміністративні витрати, тис.грн.	700,00	810,00
Балансова вартість ОЗ, тис.грн.	3220,00	
Норма амортизації,%	15,00	15,00
Ставка дисконту,%	20,00	20,00
Початкові інвестиції, тис. грн.	4636,80	
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	4800,00	5570,55
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	483,00	410,55
Коефіцієнт дисконтування	0,83	0,69
Грошові потоки, тис. грн.	1666,00	2019,60
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	1388,33	1402,50
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.	1388,33	2790,83
Дисконтовані вигоди, тис. грн..	5388,33	5270,94
Дисконтовані витрати, тис. грн.	4000,00	3868,44
Чиста теперішня вартість, тис. грн.	2790,83	
Коефіцієнт вигоди/витрати	1,35	
Термін окупності, роки	3,32	

Джерело: розраховано автором

Розрахунки показників ефективності проекту свідчать про значний потенціал для стабільного фінансового зростання підприємства, що є ключовим чинником для забезпечення його конкурентоспроможності в умовах сучасного аграрного ринку. Чиста теперішня вартість (NPV) проекту на кінець 2025 року складає 2790,83 тис. грн, що є вагомим показником рентабельності і демонструє довгострокову вигоду від реалізації проекту. Коефіцієнт вигоди/витрати на рівні 1,35 вказує на те, що кожна інвестована гривня приносить більше 1,3 грн чистої вигоди, що підтверджує економічну доцільність та високу ефективність проекту. Прогнозований термін окупності проекту становить 3,32 роки, що є доволі коротким для сільськогосподарського сектору, де більшість інвестицій традиційно мають довгостроковий характер. Така швидка окупність свідчить про здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси та максимально швидко отримувати прибуток від реалізації проекту.

Таким чином, цей проект не лише дозволяє досягти фінансової стабільності та самофінансування підприємства, але й відкриває значні можливості для розвитку та розширення бізнесу в майбутньому. Інвестиції в обробку та переробку зерна є стратегічно обґрунтованими, оскільки вони переходять від реалізації сировини до виробництва продукції з доданою вартістю, що забезпечує не тільки стабільні грошові потоки, але й створює конкурентні переваги на ринку, де кінцева продукція має вищу маржу та користується більшою популярністю серед споживачів.

З огляду на позитивні фінансові показники проекту, важливо не лише оцінити потенційні вигоди, але й ретельно врахувати можливі ризики, які можуть вплинути на успіх реалізації та стабільність результатів. Оцінка ризиків є важливим етапом, що дозволяє підприємству виявити можливі загрози та знижувати їхній вплив на фінансові та операційні показники проекту.

У сільському господарстві та переробній галузі ризики можуть виникати через коливання цін на сировину, зміни в регуляторному середовищі, погодні умови або навіть недотримання стандартів безпеки. Оцінка цих ризиків дозволяє створити стратегії для мінімізації їхнього впливу, зокрема, через страхування, диверсифікацію джерел постачання або підвищення ефективності виробничих процесів.

Таблиця 3.8.

Якісний аналіз ризиків проекту

Категорія ризику	Тип ризику	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Вага	Заходи з управління
Фінансові ризику	Коливання цін на сировину	4	5	20	Заклучення довгострокових угод з постачальниками, страхування ризиків, використання хеджування
	Невизначеність попиту	3	4	12	Розширення каналів збуту, гнучка маркетингова стратегія, аналіз нових ринків, орієнтація на експорт
	Витрати на фінансування	4	4	16	Фіксація ставок на кредит, перегляд фінансової стратегії, пошук альтернативних джерел фінансування
Операційні ризику	Несправність обладнання	3	5	15	Регулярне технічне обслуговування, створення запасу запчастин, модернізація обладнання
	Залежність від постачальників	3	4	12	Підписання контрактів на постачання, диверсифікація постачальників, використання альтернативних маршрутів
	Зміна технологій	2	4	8	Технічні навчання персоналу, моніторинг нових технологій, інвестування в автоматизацію та віддалену роботу
Ринкові ризику	Конкуренція на ринку	4	3	12	Дослідження ринку, розвиток унікальних характеристик продукту, створення конкурентних переваг через інновації
	Зміна споживчих уподобань	3	4	12	Гнучка маркетингова стратегія, адаптація продукції під нові тренди та вимоги споживачів
	Невизначеність економічної ситуації	4	5	20	Диверсифікація ринку збуту, збільшення онлайн-продажів, активне просування на експортні ринки
Регуляторні ризику	Зміни в законодавстві	3	3	9	Своєчасне реагування на зміни, збереження актуальності сертифікацій, взаємодія з державними органами
Соціальні та природні ризику	Зміни в погодних умовах	2	5	10	Страхування агрономічних ризиків, використання стійких сортів зерна, впровадження нових технологій
	Пандемії та епідемії	3	3	9	Адаптація до нових умов роботи, дистанційні продажі, розробка онлайн-каналів
Військові ризику	Втрата виробничих потужностей	5	5	25	Відновлення та диверсифікація виробничих потужностей, переведення частини виробництва в безпечні регіони
	Переривання поставок та логістики	4	4	16	Створення альтернативних маршрутів доставки, підписання контрактів з кількома постачальниками
	Зменшення робочої сили	4	4	16	Резервування кадрів, використання дистанційної роботи, автоматизація процесів, залучення тимчасових працівників
	Зниження попиту через військові дії	4	5	20	Пошук нових ринків, розширення онлайн-продажів, введення акцій та знижок, акцент на продукцію, що має найбільший попит у кризових умовах

Джерело: розроблено автором

Отже, згідно з даними, наведеними в таблиці, загальна вага всіх ризиків:

Сума всіх ваг = 20+12+16+15+12+8+12+12+20+9+10+9+25+16+16+20=204

В результаті проведеного аналізу, найбільшими ризиками для проекту є:

1. Втрата виробничих потужностей (вага = 25) – ризик втрати або пошкодження ключових виробничих об'єктів, що може призвести до зупинки виробництва та серйозних фінансових збитків. Це вимагає заходів з диверсифікації виробничих потужностей та відновлення втрачених ресурсів.

2. Коливання цін на сировину та невизначеність економічної ситуації (вага = 20) – зміни у вартості сировини та економічні труднощі можуть негативно вплинути на фінансові показники. Необхідно впроваджувати стратегії, такі як довгострокові контракти та хеджування ризиків.

3. Зниження попиту через військові дії та невизначеність попиту (вага = 20) – зміни у попиті можуть бути наслідком військової ситуації або економічної нестабільності. Для зменшення цього ризику важливо диверсифікувати канали збуту та активно розвивати експорт.

Перелічені ризики потребують особливої уваги та впровадження ефективних заходів управління для мінімізації їхнього впливу на проект. Зокрема, важливими є диверсифікація ринків збуту, укладання стратегічних угод з постачальниками та розвиток гнучких фінансових моделей для адаптації до змінюваного економічного середовища.

Після оцінки ризиків, які можуть значно вплинути на успіх проекту, необхідно перейти до розрахунку точки беззбитковості, що є важливим інструментом для визначення мінімальних обсягів продажу, при яких підприємство не зазнає збитків.

Точка беззбитковості визначається за формулою:

$$ТБ = \frac{F}{P-V}, \quad (3.1)$$

де: F – фіксовані витрати; P – ціна за одиницю продукції; V – змінні витрати на одиницю продукції.

Змінні витрати на 1 кг продукції складають 42,0 грн, що включає витрати на сировину, пакування, транспортування та інші змінні витрати, що залежать від

обсягу виробництва. Фіксовані витрати підприємства складають 3150550 грн, що залишаються сталими незалежно від обсягів виробництва. Середня ціна продажу 1 кг продукції становить 47,7 грн.

$$ТБ = \frac{3\ 150\ 550}{47,7-42,0} = 552\ 728 \text{ (кг)}$$

Отже, точка беззбитковості для проекту становить 552 728 кг продукції, що означає необхідний мінімальний обсяг продажу для покриття всіх фіксованих витрат. Всі продажі понад цей рівень призведуть до отримання прибутку. Це є важливим індикатором для визначення ефективності проекту і дозволяє бізнесу оцінювати свої можливості для стабільного функціонування та розвитку. Враховуючи динаміку ринку та зміну витрат, точку беззбитковості варто регулярно переглядати для коригування бізнес-стратегії.

Запропонований проект з виробництва цільнозернового борошна є перспективним з економічної точки зору, враховуючи заплановані капітальні та операційні витрати, а також прогнозовані доходи від реалізації продукції. Загальна сума капітальних витрат складає 3 870 000 грн, що включає придбання необхідного обладнання, ремонтні роботи, витрати на автоматизацію та інші інфраструктурні потреби. Операційні витрати на 2024 рік складають 527000 грн, з яких основну частину займають витрати на сировину, зарплату персоналу та енергоносії. Прогнозовані доходи від продажу продукції в 2024 році складають 5983000 грн, а в 2025 році – 7179600 грн. Таким чином, очікується стабільний дохід з поступовим зростанням обсягів виробництва, що сприятиме досягненню фінансової стабільності та рентабельності підприємства.

Висновки до третього розділу

1. Для підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства «Полісся» необхідно впровадити кілька стратегій, що зможуть забезпечити його стійкий розвиток у складних економічних та політичних умовах. Перш за все, важливо інвестувати в технології та модернізацію, що дозволить підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати, зокрема через впровадження

інноваційних агротехнологій і автоматизованих систем. Оптимізація логістичних процесів, зокрема через використання GPS для контролю за транспортом, також має велике значення для зниження витрат і покращення обслуговування клієнтів. Диверсифікація діяльності, дозволить збільшити доходи та зменшити ризики. Розвиток бренду господарства через маркетингові кампанії та позиціонування як виробника екологічно чистої продукції допоможе виділити господарство серед конкурентів і підвищити його впізнаваність. Підвищення кваліфікації персоналу забезпечить впровадження новітніх агротехнологій і підвищення ефективності виробництва. Розширення ринків збуту через нові регіони та зовнішні ринки дозволить мінімізувати ризики і збільшити обсяги продажів. Крім того, використання програм підтримки для фінансування інвестиційних проектів, таких як гранти та пільгові кредити, сприятиме розвитку господарства і впровадженню інновацій. Застосування цих стратегій дозволить СФГ «Полісся» не тільки адаптуватися до змін, але й зайняти лідируючі позиції на ринку, забезпечивши сталий розвиток і підвищення прибутковості.

2. У сучасних умовах аграрний сектор потребує впровадження інновацій, що дозволяють не лише вирощувати сировину, а й переробляти її в готову продукцію. Проект створення виробництва цільнозернового борошна на СФГ «Полісся» є важливим кроком у підвищенні конкурентоспроможності господарства. Це дозволить не лише зменшити залежність від низьких цін на сировину, але й вийти на ринок з продукцією, яка відповідає зростаючому попиту на здорове харчування. Цільнозернове борошно, яке зберігає всі частини зерна, має високу харчову цінність і відповідає сучасним вимогам споживачів до екологічних і корисних продуктів. Проект передбачає виробництво борошна з пшениці, жита та ячменю, що дозволить задовольнити потреби різних категорій споживачів, зокрема магазинів здорового харчування, пекарень, ресторанів, а також прямих споживачів. Аналіз конкурентного середовища показує, що на ринку борошномельної продукції існує конкуренція з боку великих підприємств і локальних виробників органічної продукції. Однак СФГ «Полісся» має переваги у вигляді фокусу на натуральності та

екологічності, що дозволить йому конкурувати з великими гравцями, орієнтуючись на сегмент здорового харчування та органічних продуктів.

3. Інвестиційний проєкт із розширення виробничих потужностей СФГ «Полісся» спрямований на забезпечення переходу від реалізації сировини до виробництва готової продукції, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Проєкт має значний потенціал для покращення фінансових результатів підприємства. Чиста теперішня вартість (NPV) проєкту на кінець 2025 року складає 2790,83 тис. грн, що є вагомим показником рентабельності і демонструє довгострокову вигоду від реалізації проєкту. Коефіцієнт вигоди/витрати на рівні 1,35 вказує на те, що кожна інвестована гривня приносить більше 1,3 грн чистої вигоди, що підтверджує економічну доцільність та високу ефективність проєкту. Прогнозований термін окупності проєкту становить 3,32 роки, що є дуже коротким для сільськогосподарського сектору, де більшість інвестицій традиційно мають довгостроковий характер. Така швидка окупність свідчить про здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси та оперативно отримувати прибуток від реалізації проєкту. Точка беззбитковості для проєкту становить 552 728 кг продукції, тобто всі продажі, що перевищують цей обсяг, принесуть прибуток підприємству. Реалізація проєкту дозволить значно підвищити рентабельність шляхом переходу від продажу сировини до виробництва кінцевої продукції з вищою доданою вартістю. Це знизить залежність від волатильності цін на зерно та сприятиме стабільному розвитку підприємства.

4. Основним ризиком реалізації інвестиційного проєкту є можливість фінансових труднощів через значне кредитне навантаження, особливо в умовах війни. Економічна нестабільність, інфляція, коливання курсу валют, перебої з постачанням ресурсів і підвищення цін на сировину та обладнання посилюють ці виклики. Висока ставка кредиту (20% річних) збільшує фінансовий тиск, а ризики бойових дій загрожують знищенням обладнання, порушенням роботи підприємства та кадровими проблемами через мобілізацію або міграцію. Також можливі труднощі зі збутом продукції через ринкову нестабільність і логістичні проблеми. Для зменшення цих ризиків потрібні резерви, додаткові джерела фінансування,

оптимізація витрат, адаптація до ринкових змін і заходи щодо захисту активів. Важливо посилити антикризове управління, страхувати активи та забезпечити безперебійність роботи. Попри виклики, реалізація даного проекту створює передумови для зміцнення позицій господарства на ринку, підвищення його фінансової стабільності та сприяння сталому розвитку в умовах сучасної економіки. Проект не лише забезпечує підприємству економічну вигоду, а й сприяє вирішенню соціально-економічних завдань, таких як створення додаткових робочих місць та забезпечення населення якісними продуктами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження і розрахунків в кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки і пропозиції:

1. Конкурентоспроможність підприємства є його здатністю ефективно функціонувати і забезпечувати стабільний розвиток в умовах ринкової конкуренції, використовуючи свої внутрішні ресурси та можливості для створення цінності, що відповідає або перевищує вимоги ринку. Це комплексна характеристика, яка поєднує адаптивність, інноваційність, ефективність управлінських процесів, а також здатність до своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища та потреб споживачів. Конкурентоспроможність є результатом стратегічного підходу до управління, орієнтованого на досягнення довготривалих переваг на ринку.

2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства можемо поділити на внутрішні і зовнішні. Серед внутрішніх факторів виділяються управлінські практики, якість продукції, інноваційна здатність, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та рівень кваліфікації персоналу. Зовнішні фактори включають ринкову кон'юнктуру, державну підтримку, економічне середовище та рівень розвитку інфраструктури. Особливу роль відіграють також фінансові показники, зокрема стійкість і ліквідність підприємства, які дозволяють йому витримувати ринкові коливання, та відповідність продукції очікуванням і вимогам споживачів, що створює додаткову цінність і забезпечує лояльність на ринку.

3. Дослідження конкурентоспроможності підприємства базується на застосуванні методів стратегічного аналізу, що дозволяють всебічно оцінити його позиції на ринку. Серед основних методів виділяють SWOT-аналіз, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози з боку зовнішнього середовища. PEST-аналіз дозволяє детально вивчити макросередовище, аналізуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. Також використовується

порівняльний аналіз конкурентів, що надає можливість зіставити ефективність підприємства з іншими учасниками ринку. Фінансові показники, такі як рентабельність, ліквідність та оборотність активів, дають змогу визначити економічну стійкість підприємства, оцінити його здатність інвестувати в інновації та адаптуватися до змінних ринкових умов.

4. Селянське фермерське господарство «Полісся» є стабільним та перспективним підприємством, яке активно працює на ринку сільськогосподарської продукції вже понад два десятиліття. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, але також розвиває додаткові види діяльності, такі як оренда сільськогосподарської техніки та вантажного транспорту, що сприяє фінансовій стабільності. Завдяки стратегічно вигідному розташуванню поблизу обласного центру, господарство має доступ до розвиненої транспортної інфраструктури, що полегшує логістику.

5. Аналіз виробничо-фінансової діяльності СФГ «Полісся» за період 2019-2023 років демонструє стійке зростання основних фінансових та економічних показників. Зокрема, середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 170,63%, що свідчить про значні інвестиції в розвиток. Залишкова та первісна вартість основних засобів зросли на 195,09% та 160,89%, що підкреслює оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства. Вартість оборотних засобів збільшилася на 229,12%, сприяючи підвищенню ліквідності та здатності забезпечувати вищий рівень виробництва. Виручка від реалізації продукції становила 288,73% до базового року, а чистий прибуток – 215,18%, що підтверджує ефективність стратегії розвитку підприємства. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності зросли на 161,66% і 96,82% відповідно, відображаючи підвищення ефективності використання основних засобів. Фондовіддача збільшилася на 6,69%, а фондомісткість склала 93,73% до 2019 р., що є свідченням ефективного використання ресурсів для генерування прибутку. Коефіцієнт зношення знизився до 0,2, що свідчить про збереження та оновлення основних засобів. Проте коефіцієнт обороту оборотних засобів зменшився на 12,27%, а період обороту збільшився на 13,99%, вказуючи на необхідність покращення оборотності

оборотних засобів. Вартість активів зросла на 122,51%, підтверджуючи зростання масштабів підприємства. Загалом, підприємство демонструє стабільне зростання більшості ключових показників, що підкреслює успішність обраної стратегії розвитку та підвищення ефективності використання активів. Однак існує потреба в оптимізації оборотності оборотних засобів для прискорення обігу ресурсів.

6. Аналіз фінансової стійкості СФГ «Полісся» за період 2019-2023 років свідчить про високий рівень фінансової стійкості підприємства. Незважаючи на незначне зниження рентабельності в окремих випадках, підприємство зберігає стабільний рівень ефективності, підтримуючи прибутковість на досить високому рівні. Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) знизилися, що свідчить про певне зниження ефективності використання ресурсів і капіталу. Однак, ці показники залишаються на високому рівні, що вказує на здатність підприємства генерувати прибуток навіть в умовах економічної нестабільності. Щодо інших фінансових показників, коефіцієнт фінансової стійкості суттєво покращився у 2023 році порівняно з 2019 роком, відображаючи зростання власного капіталу та зниження залежності від позикових ресурсів. Це дозволяє підприємству зберігати фінансову стабільність навіть за умов зовнішніх ризиків. Коефіцієнт маневрування власних коштів, натомість, знизився, що може свідчити про зменшення здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов та обмеження гнучкості фінансового управління.

7. На основі проведених розрахунків коефіцієнтів конкурентоспроможності СФГ «Полісся» за періоди 2022/2021 та 2023/2022 рр. можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільний рівень конкурентоспроможності з тенденцією до покращення. У 2022 році коефіцієнт конкурентоспроможності склав 11,38, що вказує на достатньо високий рівень ефективності діяльності. Протягом 2023 року цей показник зріс до 11,45, демонструючи прогрес у підвищенні фінансової стабільності, ефективності управління та зниження рівня затовареності продукції. Таким чином, підприємство не лише утримує, а й нарощує свої конкурентні переваги, демонструючи здатність ефективно адаптуватися до економічних змін і забезпечувати стабільний розвиток

8. Для підвищення конкурентоспроможності фермерського господарства «Полісся» можна порекомендувати реалізувати кілька стратегічних пріоритетів, що зможуть забезпечити його стійкий розвиток у складних економічних та політичних умовах. Перш за все, важливо інвестувати в технології та модернізацію, що дозволить підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати, зокрема через впровадження інноваційних агротехнологій і автоматизованих систем. Оптимізація логістичних процесів, зокрема через використання GPS для контролю за транспортом, також має велике значення для зниження витрат і покращення обслуговування клієнтів. Диверсифікація діяльності, дозволить збільшити доходи та зменшити ризики. Розвиток бренду господарства через маркетингові кампанії та позиціонування як виробника екологічно чистої продукції допоможе виділити господарство серед конкурентів і підвищити його впізнаваність. Підвищення кваліфікації персоналу забезпечить впровадження новітніх агротехнологій і підвищення ефективності виробництва. Розширення ринків збуту через нові регіони та зовнішні ринки дозволить мінімізувати ризики і збільшити обсяги продажів. Крім того, використання програм підтримки для фінансування інвестиційних проєктів, таких як гранти та пільгові кредити, сприятиме розвитку господарства і впровадженню інновацій. Застосування цих стратегій дозволить СФГ «Полісся» не тільки адаптуватися до змін, але й зайняти лідируючі позиції на ринку, забезпечивши сталий розвиток і підвищення прибутковості.

9. У сучасних умовах аграрний сектор потребує впровадження інновацій, що дозволяють не лише вирощувати сировину, а й переробляти її в готову продукцію. Проєкт створення виробництва ціЛЬНОзернового борошна в СФГ «Полісся» може стати важливим кроком у підвищенні конкурентоспроможності господарства. Це дозволить не лише зменшити залежність від низьких цін на сировину, але й вийти на ринок з продукцією, яка відповідає зростаючому попиту на здорове харчування. ЦіЛЬНОзернове борошно, яке зберігає всі частини зерна, має високу харчову цінність і відповідає сучасним вимогам споживачів до екологічних і корисних продуктів. Проєкт передбачає виробництво борошна з пшениці, жита та ячменю, що дозволить задовольнити потреби різних категорій споживачів, зокрема

магазинів здорового харчування, пекарень, ресторанів, а також прямих споживачів. Аналіз конкурентного середовища показує, що на ринку борошномельної продукції існує конкуренція з боку великих підприємств і локальних виробників органічної продукції. Однак СФГ «Полісся» має переваги у вигляді фокусу на натуральності та екологічності, що дозволить йому конкурувати з великими гравцями, орієнтуючись на сегмент здорового харчування та органічних продуктів.

10. Інвестиційний проєкт із розширення виробничих потужностей СФГ «Полісся» спрямований на забезпечення переходу від реалізації сировини до виробництва готової продукції, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Проєкт має значний потенціал для покращення фінансових результатів підприємства. Чиста теперішня вартість (NPV) проєкту на кінець 2025 року складатиме 2790,83 тис. грн, що є вагомим показником рентабельності і демонструє довгострокову вигоду від реалізації проєкту. Коефіцієнт вигоди/витрати на рівні 1,35 вказує на те, що кожна інвестована гривня приносить більше 1,3 грн чистої вигоди, що підтверджує економічну доцільність та високу ефективність проєкту. Прогнозований термін окупності проєкту становить 3,32 роки, що є дуже коротким для сільськогосподарського сектору, де більшість інвестицій традиційно мають довгостроковий характер. Така швидка окупність свідчить про здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси та швидко одержувати прибуток від реалізації проєкту. Точка беззбитковості для проєкту становить 552 728 кг продукції, тобто всі продажі, що перевищують цей обсяг, принесуть прибуток підприємству. Реалізація проєкту дозволить значно підвищити рентабельність шляхом переходу від продажу сировини до виробництва кінцевої продукції з вищою доданою вартістю. Це знизить залежність від волатильності цін на зерно та сприятиме стабільному розвитку підприємства.

11. Основним ризиком реалізації інвестиційного проєкту є можливі фінансові труднощі через значне кредитне навантаження, особливо в умовах війни. Економічна нестабільність, інфляція, коливання курсу валют, перебої з постачанням ресурсів і підвищення цін на сировину та обладнання посилюють ці виклики. Висока ставка кредиту (20% річних) збільшує фінансовий тиск, а ризики бойових

дій загрожують знищенням обладнання, порушенням роботи підприємства та кадровими проблемами через мобілізацію або міграцію. Також можливі труднощі зі збутом продукції через ринкову нестабільність і логістичними проблемами. Для зменшення цих ризиків потрібні резерви, додаткові джерела фінансування, оптимізація витрат, адаптація до ринкових змін і заходи щодо захисту активів. Важливо посилити антикризове управління, страхувати активи та забезпечити безперебійність роботи. Попри виклики, реалізація даного проекту створює передумови для зміцнення позицій господарства на ринку, підвищення його фінансової стабільності та сприяння сталому розвитку в умовах сучасної економіки. Проект не лише забезпечує підприємству економічну вигоду, а й сприяє вирішенню соціально-економічних завдань, таких як створення додаткових робочих місць та забезпечення населення якісними продуктами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко С.О., Іванова О.М. Економічна діагностика підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Фінансовий простір. № 6. 2021. С. 28-34.
2. Борщук О.В. Формування конкурентних переваг підприємств в аграрному секторі. Економіка та управління. № 7. 2021. С. 56-62.
3. Бухгалтерський облік та фінансовий аналіз на підприємствах / за ред. В.І. Мельника. Київ: КНЕУ, 2010. 312 с.
4. Василенко С.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі екологічних інновацій. Екологічний менеджмент. № 2. 2022. С. 44-50.
5. Ващенко, В. П. Стратегії розвитку агробізнесу в умовах економічної нестабільності. Одеса: Видавництво ОНУ, 2018. с. 67–82.
6. Впровадження інноваційних технологій в аграрному секторі України: досвід та перспективи. Київ: Українська академія аграрних наук, 2023. 180 с.
7. Герасимчук Н.В. Аналіз основних чинників конкурентоспроможності підприємств. Економіка підприємства. № 1. 2022. С. 11-16.
8. Дьяків О.Ю. «Фінансова стратегія підприємства: аналіз та оцінка». Київ: Інтелект-Центр, 2017. 290 с.
9. Іванов, О. С. Екологічна стійкість сільськогосподарських господарств: проблеми та шляхи їх розв'язання. Харків: Аграрна економіка, 2020. 276 с.
10. Іванова, О. А. Аналіз і стратегічне управління підприємством в умовах глобалізації. Харків: Фоліо, 2019. с. 72–88.
11. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. С. 85-122.
12. Кизим М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Київ: Наукова думка, 2015. С. 112–115.
13. Коваль В. Глобальна інтеграція українських підприємств у світовий економічний простір. Львів: Львівська політехніка, 2020. С. 89–93.

14. Ковальчук С.В., Михайлюк А.В. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору. Економіка АПК. № 11. 2021. С. 36-41.

15. Ковальчук, О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах інноваційної економіки. Київ: Академвидав, 2017. с. 103–118.

16. Ковтун О.Ю., Тимошенко Л.М. Впровадження цифрових технологій у процес підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. № 10. 2021. С. 56-61.

17. Козак В.Ф. «Фінансовий аналіз та стратегічне управління підприємством». Львів: Магістр, 2013. 354 с.

18. Коломієць Л.В. Інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств. Сучасна економіка: проблеми і перспективи. № 8. 2021. С. 38-44.

19. Короткова В.М. «Економіка підприємства: теорія та практика». Харків: Вид-во «Фактор», 2016. 264 с.

20. Лапкін В.В. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка». № 2. 2020. С. 98-102.

21. Липка Т. Роль державної підтримки у формуванні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Харків: Харківський національний аграрний університет, 2021. С. 101–104.

22. Мельник В.І., Реброва О.О. «Фінансовий аналіз та оцінка діяльності підприємства». Київ: Либідь, 2012. 237 с.

23. Мельник О. Управлінські рішення для підвищення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах. Одеса: Одеський національний університет, 2019. С. 152–155.

24. Мельник Т.М. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. № 5. 2020. С. 42-48.

25. Міщенко С.І. Стратегії конкурентоспроможності у посткризовий період. Економічний дискурс. № 2. 2023. С. 15-20.

26. Павленко О.В., Дмитренко К.В. Моделі оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. Глобальні та національні проблеми економіки. № 9. 2020. С. 78-84.

27. Петренко І.С. Інноваційні технології як основа конкурентоспроможності підприємств. Проблеми економіки та управління. № 3. 2023. С. 25-30.

28. Порохня В.М., Ткаченко О.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. № 3. 2022. С. 122-129.

29. Ракіта, М. В. Інноваційні технології в аграрному секторі: впровадження та ефективність. Львів: Видавництво ЛНУ, 2015. с. 120–135.

30. Сидоренко І.О. «Фінансовий менеджмент». Київ: Видавництво «Центр учбової літератури», 2015. 408 с.

31. Смирнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності підприємства: сучасні підходи та проблеми. Економічний простір. № 6. 2021. С. 25-30.

32. Сторожук Н.В., Кравчук П.С. Управління якістю як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економічна стратегія і перспективи розвитку. № 4. 2022. С. 34-39.

33. Українська асоціація органічного землеробства. Перспективи розвитку органічного виробництва в Україні. К.: «Агропромислова інформатика», 2022. с. 34–47.

34. Український аграрний сектор: економічні та екологічні аспекти. Дніпро: Дніпровський університет, 2022. 312 с.

35. Фарлей Е. Маркетингові стратегії в умовах змінного ринку. Львів: Видавництво «Євросвіт», 2016. с. 45–60.

36. Черевик В.М., Бабич О.В. Ефективні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні. № 4. 2020. С. 82-87.

37. Чернявська, С. П. Органічне землеробство як чинник забезпечення продовольчої безпеки. К.: «Аграрна наука», 2016. с. 98–115.

38. Шевченко І. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової трансформації. К.: «Інфоцентр», 2021. с. 115–125.
39. Aaker D. Strategic Market Management. New York: Wiley, 2001. 640 p.
40. Albert M. Management in the 21st Century. New York: McGraw-Hill, 1995. 288 p.
41. Ansoff I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 256 p.
42. Campbell J. M. Factors of Business Competitiveness: Classification and Analysis. London: Princep Publishing, 1996. P. 98–102.
43. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Harlow: Pearson Education, 2006. 487 p.
44. Hedouri F. Strategic Management: Theory and Practice. London: Thomson Learning, 2004. 456 p.
45. Kotler F., Armstrong M. Principles of Marketing. 13th ed. Translated from English. Kyiv: KONTRAKT, 2010. P. 234–238.
46. Mescon M. The New Marketing. New York: Random House, 1978. 342 p.
47. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 397 p.
48. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 400 p.
49. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London: John Murray, 1817. P. 123–130.
50. Smith A. The Wealth of Nations. London: W. Strahan, 1776. P. 345–349.