

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

Кафедра економіки

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Ігор ВІНІЧЕНКО**

«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Діагностика та формування конкурентних переваг аграрного підприємства

Освітньо-професійна програма «Економіка»
Спеціальність 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Богдан ВОЄЙКОВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Тетяна ГАЛАГАН

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« _____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

_____ **Воєйкова Богдана Олександровича** _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Діагностика та формування конкурентних переваг аграрного підприємства

Науковий керівник: Галаган Т.І., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 року № 2987

2. Термін подання здобувачем роботи: 12.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони та законодавчі акти України, річні звіти підприємства, району, статистична звітність, додаткові таблиці до річних звітів, наукова література

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

1. Теоретичні основи конкурентних переваг підприємства. 2. Діагностика конкурентних переваг СФГ «Полісся». 3. Формування конкурентних переваг аграрного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Модель 5 конкурентних сил М. Портера. Показники, що характеризують фінансовий стан. Показники, що характеризують ефективність збуту продукції. Показники, що характеризують ефективність виробництва. Показники, що характеризують конкурентостійкість. Показники, що характеризують імідж підприємства. Основні економічні показники діяльності СФГ «Полісся». Фінансові результати діяльності підприємства. PEST-аналіз зовнішнього середовища СФГ «Полісся». Сильні та слабкі сторони СФГ «Полісся». Можливості та загрози сторони СФГ «Полісся». Аналіз СФГ «Полісся» методом 5Р. Конкурентні переваги СФГ «Полісся».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання . 20.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційного дослідження	лютий 2025 р.	
2	Підготовка теоретичного розділу	квітень - травень 2025 р.	
3	Збір вихідної інформації	вересень 2025 р.	
4	Робота над другим розділом	вересень 2025 р.	
5	Робота над третім розділом	жовтень 2025 р.	
6	Узагальнення висновків та пропозицій	листопад 2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи	грудень 2025 р.	

Здобувач (ка)

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Діагностика та формування конкурентних переваг аграрного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 79 с., 5 рис., 25 табл., 2 додатки, 54 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес оцінки та формування конкурентних переваг аграрного підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів формування системи конкурентних переваг аграрного підприємства.

Метою роботи є систематизація теоретичних і методичних наукових підходів до оцінки та формування конкурентних переваг аграрного підприємства.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи застосовувались наступні методи: абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення та написання висновків; економіко-статистичного аналізу – для оцінки конкурентних переваг підприємства; моделювання – для обґрунтування запропонованих заходів з формування конкурентних переваг. Крім того застосовувались графічний метод, метод математичних розрахунків, візуального подання інформації тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:
дістало подальший розвиток:

- категоріальна сутність поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентна перевага». Розкриті підходи до оцінки та формування конкурентних переваг суб'єкту господарювання;

- узагальнено показники оцінки конкурентних переваг підприємства, а саме конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність виробничої діяльності, конкурентоспроможність збутової діяльності, конкурентостійкість та імідж підприємства, які взаємодіють один з одним;

- на основі теоретичного узагальнення та проведеного аналізу сильних, слабких сторін, можливостей та загроз, визначені конкурентні переваги підприємства.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає у детально проведеній оцінці конкурентоспроможності аграрного підприємства в сучасних умовах та обґрунтуванні його конкурентні переваги.

Результати впроваджені у виробничо-господарську діяльність селянського фермерського господарства «Полісся» (СФГ «Полісся») Кам'янського району Дніпропетровської області.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи здійснювалась через наступні публікації:

1. Галаган Т.І. Конкурентні переваги аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання / Т.І. Галаган, Б. Воєйков // Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-

конференції науковців та здобувачів вищої освіти (28-29 квітня 2025 р. м. Дніпро). Дніпро, 2025. С. 108-109.

(https://drive.google.com/file/d/12WPrsbnGkIKdhXGP5RmMHtIJE9OtREiO/view?usp=drive_link)

2. Аналіз бізнес-середовища аграрного підприємства з метою формування конкурентних переваг / Т.І. Галаган, Б.О. Воєйков, В.Є. Динько // *Ефективна економіка*. 2025. №10. (електронне видання) (*Index Copernicus (IC); Google Scholar*) (DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.114>) <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7878/8008>)

КЛЮЧОВІ СЛОВА

конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства.

KEYWORDS

competition, competitiveness, competitive advantages, company competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Економічна сутність категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги»	11
1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг	17
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СФГ «ПОЛІССЯ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства	34
2.3. Діагностика конкурентних переваг підприємства	39
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Напрями формування конкурентних переваг	49
3.2. Обґрунтування запропонованих напрямів	51
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. У ринковому середовищі конкурентоспроможність стає важливою, оскільки підприємства та їх продукція та послуги активно конкурують за задоволення споживчого попиту. Значущість оцінки конкурентоспроможності полягає у встановленні рівня оцінюваного продукту відносно його конкурентів та у визначенні шляхів для підвищення його конкурентоспроможності.

Теоретичні та прикладні аспекти конкурентоспроможності підприємства розглядалися в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: І. Ансоффа, В. Бакай, О. Гудзинського, Л. Горбатюк, Б. Дмитришина, О. Коваленко, О. Красноручького, І. Лузан, О. Паламарчук, І. Мамчич, Л. Сигида, Г. Ткачук, Л. Фролової, Б. Фіщук, В. Холод, Н. Хрущ та багатьох інших.

Об'єктом дослідження є процес оцінки та формування конкурентних переваг аграрного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів формування системи конкурентних переваг аграрного підприємства.

Суб'єктом дослідження було селянське фермерське господарство «Полісся» (СФГ «Полісся») Кам'янського району Дніпропетровської області.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних і методичних наукових підходів до оцінки та формування конкурентних переваг аграрного підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та розв'язані наступні завдання:

- розкрити економічну сутність категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги»;
- розкрити чинники впливу на конкурентоспроможність;
- висвітлити методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз фінансового стану підприємства та діагностику його конкурентних переваг;
- розкрити напрями формування конкурентних переваг;
- розробити та обґрунтувати заходи з формування конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи застосовувались наступні методи: абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення та написання висновків; економіко-статистичного аналізу – для оцінки конкурентних переваг підприємства; моделювання – для обґрунтування запропонованих заходів з формування конкурентних переваг. Крім того застосовувались графічний метод, метод математичних розрахунків, візуального подання інформації тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

дістало подальший розвиток:

- категоріальна сутність поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентна перевага». Розкриті підходи до оцінки та формування конкурентних переваг суб'єкту господарювання;

- узагальнено показники оцінки конкурентних переваг підприємства, а саме конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність виробничої діяльності, конкурентоспроможність збутової діяльності, конкурентостійкість та імідж підприємства, які взаємодіють один з одним;

- на основі теоретичного узагальнення та проведеного аналізу сильних, слабких сторін, можливостей та загроз, визначені конкурентні переваги підприємства.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає у детально проведеній оцінці конкурентоспроможності аграрного підприємства в сучасних умовах та обґрунтуванні його конкурентні переваги..

Результати впроваджені у виробничо-господарську діяльність селянського фермерського господарства «Полісся» (СФГ «Полісся») Кам'янського району Дніпропетровської області.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи здійснювалась через наступні публікації:

1. Галаган Т.І. Конкурентні переваги аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання / Т.І. Галаган, Б. Воєйков // Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (28-29 квітня 2025 р. м. Дніпро). Дніпро, 2025. С. 108-109. (https://drive.google.com/file/d/12WPrsbnGkIKdhXGP5RmMHt1JE9OtREiO/view?usp=drive_link);

2. Аналіз бізнес-середовища аграрного підприємства з метою формування конкурентних переваг / Т.І. Галаган, Б.О. Воєйков, В.Є. Динько // *Ефективна економіка*. 2025. №10. (електронне видання) (*Index Copernicus (IC); Google Scholar*) (DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.114>) <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7878/8008>)

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Зміст кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги»

У ринковому середовищі конкурентоспроможність стає важливою, оскільки підприємства та їх продукція та послуги активно конкурують за задоволення споживчого попиту. Значущість оцінки конкурентоспроможності полягає у встановленні рівня оцінюваного продукту відносно його конкурентів та у визначенні шляхів для підвищення його конкурентоспроможності.

Термін «конкуренція» походить від латинського слова *concurrentia*, що в перекладі означає «суперництво», «змагання». Термін «конкуренція» характеризує процес боротьби між підприємствами, які виробляють ідентичні товари, за споживачів, більш вигідні умови виробництва і реалізації продукції з метою отримання більших прибутків.

Багато вчених досліджували поняття конкурентоспроможності, і усі вони по різному трактували це поняття. Так, Л. Балабанова вважала, що конкурентоспроможність є спроможністю підприємств до ефективного господарювання, яке ґрунтується на запропонуванні таких товарів, які відповідають бажанням споживачів на асортиментом, номенклатурою, якістю та іншими характеристиками більш відповідними, ніж у конкурентів [4].

В. Горбатов при дослідженні конкурентоспроможності підприємства більше уваги приділяв внутрішньому виробничому потенціалу, який здатен протистояти конкурентам в стратегічній боротьбі.

Н. Дмитренко розглядав конкурентоспроможність підприємства з точки зору відповідності чисельності та робочої сили працівників порівняно із конкурентами, та оцінюючи маркетингові ресурси як потенціал до конкурентоспроможності [20].

Колектив авторів О. Гудзинський, Т. Гуренко та С. Судомир зосереджували увагу на конкурентоздатності соціально-економічних систем підприємства, які уречевлюються у формі продукції або послуг.

Р. Фатхутдинов трактував конкурентоспроможність підприємства лише з точки зору рівня задоволеності певних потреб споживачів порівняно із іншими підприємствами. В той же час автор зовсім не враховував економічну ефективність господарювання підприємства і її підвищення як фактор конкурентоспроможності.

На підставі розгляду поняття «конкурентоспроможність» автори розкривали сутність «конкурентоспроможності підприємства». С. Гаркавенко ототожнював поняття «конкурентоспроможності підприємства» із поняттям «конкурентоспроможності продукції», наголошуючи на тому, що конкурентоспроможність підприємства є здатністю виробляти і реалізувати продукцію або послуги, якість і ціна яких більш приваблива для споживачів, ніж якість і ціна аналогічної продукції інших підприємств.

Аналогічно дану проблему бачила Г. Кіндрацька, на думку якої конкурентоспроможним є підприємство, яке виробляє конкурентоспроможну продукцію, яка, в свою чергу, забезпечує підприємству ефективність господарської діяльності.

Більш комплексно трактує поняття «конкурентоспроможності підприємства» В. Васильков, наголошуючи на тому, що конкурентоспроможність підприємства є взаємодія складових виробничого потенціалу підприємства, а саме ресурсів, технології, управління, персоналу, а також його результативні показники.

Об'єднавав обидві ці думки Р. Дименко, наголошуючи, що конкурентоспроможність підприємства є характеристикою рівня задоволеності потреб товарами разом із ефективністю діяльності з виробництва продукції.

М. Саєнко розглядає конкурентоспроможність підприємства з точки зору бенч-маркінгу як порівняння оціночних показників діяльності із показниками підприємств-конкурентів.

З точки зору ринкових відносин висловлював своє бачення «конкурентоспроможності підприємства» А. Чернявський. Він наголошував, що конкурентоспроможним є таке підприємство, яке здатне ефективно здійснювати свою господарську діяльність і отримувати прибутки в умовах конкурентного ринку.

Отже, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є комплексним і багатогранним поняттям, яке враховує багато факторів, тому кожен з авторів виділяє найбільш значущий, на його думку, факторі, і таким чином по різному трактує поняття конкурентоспроможності підприємства.

Щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати певні унікальні властивості, які залежать не тільки від самого підприємства, але й від ринку, на якому здійснює свою діяльність підприємство. Такими унікальними властивостями є конкурентні переваги підприємства.

Конкурентна перевага означає володіння підприємством кращими навичками та сильними сторонами в певній галузі чи секторі діяльності, що дозволяє йому зайняти позицію на ринку та отримати доходи, що перевищують середні показники по галузі. Конкурентні переваги складаються із наявності і успішного використання його ресурсів: організаційних, виробничих, технологічних, трудових, фінансових, управлінських, інформаційних тощо.

1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність

Під чинником розуміють причину, умову чогось, якогось процесу. Щодо чинників впливу на конкурентоспроможність, виділяють зовнішні чинники, та внутрішні чинники.

До внутрішніх чинників можна віднести:

- конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (сировина, технічне та технологічне оснащення, фінансовий потенціал);
- конкурентоспроможність трудового потенціалу (чисельність працівників, їх робоча сила, досвід, мотивація до праці);
- конкурентоспроможність організаційного потенціалу (організаційна структура та структура управління);
- конкурентоспроможність продукції (номенклатура, асортимент, якість, ціна);
- конкурентоспроможність маркетингового потенціалу (торгівельна мережа, ринки збуту, рекламна діяльність).

Зовнішні чинники конкурентоспроможності підприємства – це:

- конкурентоспроможність заготівельних зав'язків (система комунікацій із постачальниками та інвесторами);
- конкурентоспроможність збутової діяльності (система зав'язків із фактичними та потенційними покупцями).

Відомий американський науковець М. Портер визначив п'ять конкурентних сил підприємства [52] (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Модель 5 конкурентних сил М. Портера

Джерело: складено автором

Потенційні конкуренти. Високоприбуткові ринки сильно приваблюють нових учасників. В результаті з'явилася їх велика кількість, що призвело до значного зниження прибутків. Якщо не вжити жодних заходів для запобігання або перешкоджання появі нових конкурентів, прибутки продовжуватимуть знижуватися, оскільки конкуренція загострюється. Якщо бар'єри для входу в галузь високі, ймовірність виходу на ринок нових гравців низька. Труднощі з виходом на ринок можуть проявлятися у необхідності отримання патентів (ліцензій), необхідність нести витрати на оновлення

продукту, стартові витрати, переваги у витратах на виробництво, доступ до ринків збуту тощо.

Постачальники. Сила постачальників відображає ступінь контролю постачальника над ринком, іншими словами, його здатність впливати на якість та ціну продукту (послуги). Загроза сили постачальників проявляється в порівнянні вартостей продукції у підприємства і його конкурентів, рівень заміни сировини і матеріалів, можливість появи в конкурентів товарів-замінників тощо.

Покупці. Поведінка покупців на різних ринках неоднакова. На одних ринках покупці вільно можуть змінювати постачальників або продукт. На інших ринках це зробити дуже складно. Отже сила постачальників та умови ринку, на якому функціонує підприємство, має суттєвий вплив на нього. Загрози з боку покупців наступні: їх кількість, можливість порівнювати ціни, залежність від каналів реалізації, доступність до товарів-замінників тощо.

Товари замітники. Споживачі часто роблять більше, ніж просто змінюють постачальників; вони можуть навіть відмовитися від своїх поточних продуктів чи послуг на користь альтернатив. Загроза товарів-замінників для підприємства полягає в бажанні споживачів до заміни звичайних товарів, можливість порівнювати якість і ціни товарів-замінників, зацікавленість споживачів в таких товарах.

Конкуренція серед існуючих підприємств. В цій силі Портер визначав можливість підприємств-конкурентів впливати на зміни в галузі. На ці зміни в галузі впливають усі перелічені вище сили. Боротьба конкурентів формують наступні загрози: велика кількість підприємств-конкурентів, насичення ринку, умови входження на ринок, особливості ведення бізнесу конкурентами, їх витрати, пов'язані із просуванням продукції на ринок тощо.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг

Оцінювання конкурентних переваг підприємства здійснюється по кожному виду діяльності і для більшої дієвості слід проводити методом бенчмаркінгу. Бенчмаркінг проводиться на основі порівняння показників діяльності підприємства із аналогічними показниками підприємства-конкурента. Це дає можливість впроваджувати у господарську діяльність підприємства досвід роботи найкращого підприємства-конкурента.

Складовою конкурентних переваг є конкурентоспроможність продукції, яку виготовляє підприємство. Конкурентоспроможність продукції є її переваги на ринку, які формуються її якісними властивостями, ціною, порівняно із аналогічною продукцією конкурентів.

Конкурентоспроможність продукції оцінюється за певними параметрами. Технологічні параметри включають естетична, ергономічні характеристики, її надійність та довговічність. Економічні параметри враховують витрати споживача на використання товару продовж всього терміну його використання. До економічних параметрів враховуються витрати на придбання, транспортування, техобслуговування тощо.

Другою групою при оцінювання конкурентних переваг підприємства є показники фінансового стану. Основними з них є показники, наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Показники, що характеризують фінансовий стан

Показники	Характеристика
Коефіцієнт автономії	Характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі активів (рекомендоване значення 0,5)
Коефіцієнт покриття	Характеризує здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок наявних активів (рекомендований норматив 2,0)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Характеризує частину поточних зобов'язань, яку підприємство здатне погасити за рахунок найбільш ліквідних активів (рекомендований норматив 0,3)
Коефіцієнт оборотності власних обігових коштів	Вказує на кількість оборотів, які зробили оборотні кошти протягом певного періоду, як правило 1 рік
Коефіцієнт заборгованості	Вказує на частку активів, яка фінансується за рахунок боргу
Коефіцієнт мобільності коштів	Характеризує швидкість перетворення активів в грошові кошти (рекомендоване значення 0,5)

Джерело: складено автором

Третьою групою при оцінювання конкурентних переваг підприємства є показники ефективності збуту продукції. Основними з них є показники, наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Показники, що характеризують ефективність збуту продукції

Показники	Характеристика
Рентабельність продаж	Характеризує рівень чистого прибутку, який припадає на 1 грн. виручки від реалізації
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Вказує, наскільки повно використовується наявні виробничі потужності підприємства
Коефіцієнт ефективності способів стимулювання збуту	Характеризує порівняння витрат на стимулювання збуту продукції з ефективністю від їх проведення

Економічна ефективність експорту	Характеризує розмір отриманого ефекту від експорту продукції на одиницю витрат на її проведення
----------------------------------	---

Джерело: складено автором

Наступною групою при оцінювання конкурентних переваг підприємства є показники ефективності виробництва. Основними з них є показники, наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники, що характеризують ефективність виробництва

Показники	Характеристика
Собівартість	Вказує на розмір витрат на виробництво одиниці продукції
Рентабельність виробництва	Характеризує рівень чистого прибутку, який припадає на 1 грн. витрат виробництва
Коефіцієнт спеціалізації виробництва	Вказує на ступінь концентрації виробництва на певній галузі, або певному виду продукції
Коефіцієнт використання передових форм організації виробництва	Є комплексним показником, який враховує коефіцієнт фондівіддачі, коефіцієнт використання потужностей, продуктивність праці та інші економічні результативні показники
Коефіцієнт стабільності номенклатури	Є комплексним показником, який враховує коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт сталості виробничої номенклатури
Коефіцієнт використання передових форм організації праці	Є комплексним показником, який враховує показник продуктивність праці, трудомісткості продукції тощо

Джерело: складено автором

Наступною групою при оцінювання конкурентних переваг підприємства є показники, що характеризують конкурентостійкість. Основними з них є показники, наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Показники, що характеризують конкурентостійкість

Показники	Характеристика
Фондовіддача	Вказує на вартість валової продукції, виготовленої кожною гривнею вартості основних виробничих засобів
Енергомісткість	Вказує на кількість виробничих потужностей підприємства, яка міститься в одиниці виготовленої продукції.
Продуктивність праці	Характеризує результативність праці і вказує на кількість (або вартість) валової продукції, яка виготовляється за одиницю вкладеної праці (люд.-год, кількості працівників)
Ефективність технології виробництва	Характеризує частку продукції, виготовлену за новітніми сучасними технологіями виробництва
Коефіцієнт гнучкості	Вказує на здатність працівників, за необхідності, замінювати один одного, виконуючи його функції

Джерело: складено автором

Наступна групою при оцінювання конкурентних переваг підприємства – це показники, що характеризують імідж підприємства. Основними з них є показники, наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Показники, що характеризують імідж підприємства

Показники	Характеристика
Імідж фірми	Враховуються бренд, репутація, корпоративна культура та сукупність інших вражень, яка залишається після відвідування підприємства або спілкуванні із його представниками
Імідж керівника	Цілісний образ керівника, який формується в оточення на основі його особистих якостей, а саме: професіоналізму, цінностей, сприйняття

	оточуючих, транслювання поведінки тощо.
Імідж персоналу	Образ, який формується в клієнтів та партнерів на основі зовнішнього вигляду, компетентності, комунікації, професіоналізму тощо

Джерело: складено автором

Крім зазначених показників оціночними показниками конкурентних переваг підприємства можуть бути показники, які характеризують екологічність виробництва (застосування сівозмін, дотримання норм і доз внесення добрив, зменшення площ під відходами, зменшення викидів забруднюючих речовин та стічних вод) та показники соціальної ефективності (поліпшення умов праці, соціальний захист працівників, структура кадрів, заходи з охорони здоров'я працівників тощо).

Висновки до розділу 1

1. Конкурентоспроможність є комплексним і багатогранним поняттям, яке враховує багато факторів, тому кожен з авторів виділяє найбільш значущий, на його думку, факторі, і таким чином по різному трактує поняття конкурентоспроможності підприємства.

2. До внутрішніх чинників конкурентоспроможності можна віднести: конкурентоспроможність ресурсного потенціалу, конкурентоспроможність трудового потенціалу, конкурентоспроможність організаційного потенціалу, конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність маркетингового потенціалу. Зовнішні чинники

конкурентоспроможності підприємства – це: конкурентоспроможність заготівельних зав'язків, конкурентоспроможність збутової діяльності тощо.

3. Відомий американський науковець М. Портер визначив п'ять конкурентних сил підприємства: сила конкурентів, сила постачальників, сила клієнтів, сила товарів-замінників і нові гравці на ринку.

4. Оцінювання конкурентних переваг підприємства здійснюється по кожному виду діяльності і для більшої дієвості слід проводити методом бенчмаркінгу. Бенчмаркінг проводиться на основі порівняння показників діяльності підприємства із аналогічними показниками підприємства-конкурента. Це дає можливість впроваджувати у господарську діяльність підприємства досвід роботи найкращого підприємства-конкурента.

При визначенні конкурентних переваг оцінюють конкурентоспроможність продукції, показники фінансового стану, показники ефективності виробничої та збутової діяльності, імідж підприємства, конкурентостійність та інші показники.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СФГ «ПОЛІССЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Селянське (фермерське) господарство (СФГ) «Полісся» було зареєстроване 23.10.2000. Уповноваженою особою є Ткаченко Владислав Сергійович. Розмір статутного капіталу – 120 000,00 грн. Організаційно-правова форма – фермерське господарство. Форма власності – недержавна власність

Види діяльності (згідно КВЕД):

Основний:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Інші:

- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 01.63 Післяурожайна діяльність;

- 01.64 Оброблення насіння для відтворення;
- 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін;
- 43.34 Малярні роботи та скління;
- 43.91 Покрівельні роботи;
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами;
- 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;
- 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 52.10 Складське господарство;
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів;
- 72.11 Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій;
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;
- 01.16 Вирощування прядивних культур.

Місце знаходження юридичної особи: Україна, Дніпропетровська обл., Кам'янський район, сіло Маломихайлівка, вул. Центральна,

Відстань до райцентру м. Кам'янське – 25 кілометрів. Відстань до міста Дніпра – 107 кілометрів. Сполучення – автомобільне.

Природно-кліматичні умови регіону розташування підприємства забезпечують інтенсивне ведення сільського господарства, сприяють вирощуванню сільськогосподарських культур та дозволяють отримувати високоякісну аграрну продукцію.

СФГ «Полісся» здійснює свою діяльність у відповідності до законодавства України та керується законами України «Про колективні договори і угоди», «Про підприємства в Україні», постановами, розпорядженнями і наказами міністерства аграрної політики України, а також статутом СФГ «Полісся». Виробничо-господарська діяльність господарства основана на принципах самофінансування.

Місія підприємства визначається його основними завданнями:

1. організація виробничих процесів з вирощування сільськогосподарських культур та птиці;
2. продаж продукції при наявності на окремі види товарів сертифікатів та ліцензій, згідно чинного законодавства;
3. здійснення комерційно-посередницької діяльності за угодами;
4. укладання угод з постачальниками та покупцями;

5. здійснює оперативну діяльність по матеріально-технічному забезпеченню підприємства та його філій;
6. впровадження у виробничі процеси прогресивних технологій, нової техніки і передового досвіду, удосконалення складських робіт, операцій по розрахунках з постачальниками та підрядниками;
7. проведення заходів щодо забезпечення охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії;
8. здійснення контролю та проведення документаційних ревізій та перевірок у структурних підрозділах;

На підприємстві існує лінійна організаційна структура управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Перевагами цієї організаційної структури управління є: чіткість і простота взаємодії керівників та підлеглих; відповідальність кожного за виконання свого завдання; оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу та економічність. Схема організаційної структури СФГ «Полісся» наведено в Додатку А.

Керівник підприємства притримується змішаного стилю керівництва з перевагою демократичного стилю, при якому керівник спирається на своїх підлеглих, враховує їх думку, але залишає за собою особисте рішення основних або суперечливих питань. Не виключається виявлення творчої ініціативи та активності членів колективу, передбачаючи можливість делегування повноважень. Структура управління СФГ «Полісся» наведено в Додатку Б.

Ресурсний потенціал аграрного підприємства складається із ресурсів та можливостей, які є безпосередніми складовими виробничої, збутової та інших видів діяльності аграрного підприємства. Ресурсний потенціал складається із земельних, трудових ресурсів, основних засобів і оборотних активів, які складають матеріальні ресурси підприємства.

Земельні ресурси для аграрного підприємства відіграють важливе значення, оскільки вони є незамінними і, на відміну від інших складових ресурсного потенціалу, їх неможна замінити ніякими іншими засобами виробництва. Земельноресурсний потенціал виступає одночасно і основним засобом і оборотним активом, що робить його унікальним і незамінним.

Земельні ресурси аграрного підприємства складаються із сільськогосподарських угідь, у склад яких включаються площі ріллі – угіддя, на яких вирощується рослинницькі культури; площі під багаторічними насадженнями – землі під садами, ягідниками, виноградниками; пасовищ – площі природних луків для випасу худоби; сінокосів – землі штучних багаторічних трав для покосу сіна, аби годувати тварин у осінньо-зимовий період.

Склад і структура земельних угідь СФГ «Полісся» наведена в таблиці 2.1.

Уся площа СФГ «Полісся» є сільськогосподарськими угіддями, лєвова частина яких складається із площі ріллі – 98,6% у звітному 2024 році, та 100% у базовому 2022 році.

В загальній динаміці площа підприємства зросла на 250 га, що складає 74%, в тому числі площа ріллі збільшилась 200 га, або 5,9%.

Аналізуючи в динаміці долю посівної площі в загальній площі СФГ «Полісся», то її частина скоротилась на 2,4 в.п. і складає 97,3%, що свідчить

про те, що керівництво підприємства приймає управлінські рішення, спрямовані на дотримання сівозмін та покращення якості земель господарства.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь

Показники	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	га	%	га	%	га	%	
Площа сільськогосподарських угідь	3400	100,0	3500	100,0	3650	100,0	107,4
з них: рілля	3400	100,0	3450	98,6	3600	98,6	105,9
Посівна площа	3389	99,7	3400	97,1	3550	97,3	104,8
Коефіцієнт розораності	1		0,99		0,99		98,6
Коефіцієнт використання ріллі	1,0		0,99		0,99		99,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	51		55		51		100,0
Землезабезпеченість, га:							
с./г. угідь	66,7		63,6		71,6		107,4
ріллі	66,7		62,7		70,6		105,9

Джерело: розраховано автором

Показник землезабезпеченості достатньо високий і складає майже 72 га сільськогосподарських угідь та майже 71 га ріллі на 1 середньорічного працівника. В динаміці цей показник зріс на 7,4% та 5,9% відповідно.

Далі проаналізуємо структуру посівної площі (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Структура посівної площі підприємства

Культура	2022		2024		2024 у % до 2022
	зібрана площа	%	зібрана площа	%	
Пшениця озима	655	19,3	652	18,4	99,5
Кукурудза на зерно	797	23,5	845	23,8	106,0
Ячмінь озимий	75	2,2	75	2,1	100,0
Соняшник	1830	54,0	1943	54,7	106,2
Ріпак озимий	32	0,9	35	1,0	109,4

Загальна посівна площа	3389	100	3550	100	104,8
------------------------	------	-----	------	-----	-------

Джерело: розраховано автором

Як видно з проведених розрахунків, загальна тенденція структури посівів протягом періоду нашого дослідження залишається сталою.



Рис. 2.1. Структура посівної площі, 2022 рік

Джерело: складено автором



Рис. 2.2. Структура посівної площі, 2024 рік

Джерело: складено автором

В структурі посівів переважають посіви соняшника (54,7%), кукурудзи на зерно (23,8%) та озимої пшениці (18,4%). В динаміці дещо скоротилась площа пшениці. Площі під іншими культурами, крім ячменя, незначно зросли. Загалом, структура культур за весь період дослідження не змінилась.

Далі проаналізуємо ефективність використання землі в СФГ «Полісся» (таблиця 2.3), яка визначається виробництвом продукції на 100 га відповідних угідь.

Таблиця 2.3

Ефективність використання землі

Показники	Всього, ц		На 100 га, ц		2024 у % до 2022
	2022	2024	2022	2024	
Пшениця озима	29750,1	27384	875,00	760,67	86,9
Кукурудза на зерно	35936,73	50953,5	1056,96	1415,38	133,9
Ячмінь озимий	2993,25	2790	88,04	77,50	88,0
Соняшник	48659,7	36139,8	1431,17	1003,88	70,1
Ріпак озимий	925,8	805	27,23	22,36	82,1

Джерело: розраховано автором

По усім видам продукції, крім кукурудзи на зерно, ефективність використання землі зменшилась. По кукурудзі показник зріс на третину.



Рис. 2.3. Ефективність використання землі в СФГ «Полісся»

Джерело: складено автором

Трудовий потенціал підприємства складається із різних груп. Персонал підприємства – це усі працівники, які входять у склад даного підприємства. Частиною персоналу підприємства є трудові ресурси, або виробничий персонал, які безпосередньо задіяні на виробництві продукції. Виробничий персонал характеризується робочою силою, яка складається із досвіду, фізичних, розумових та інших здібностей до виконання певних робіт. Якісною ознакою трудових ресурсів є праця. Якісною ознакою праці є її продуктивність.

Розглянемо та проаналізуємо рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів СФГ «Полісся» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів

Показники	2022	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна чисельність працівників, осіб	51	51	100,00
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	98,2	95,12	96,86
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд.-год.	1925,5	1865,1	96,86
Нормативний запас робочого часу, тис. люд.-год.	98,2	98,2	100,00
Коефіцієнт використання робочого часу	1,0	0,97	96,86
Трудозабезпеченість, осіб	2	1	93,15

Джерело: розраховано автором

Рівень використання трудових ресурсів зменшився і складає 1865 люд.-год. на одного працівника.

Матеріальні ресурси підприємства – засоби виробництва, які мають матеріальну форму і використовуються в процесі господарювання підприємства, але по-різному. Засоби виробництва складаються із сукупності

основних засобів і оборотних активів. Основні засоби використовуються підприємством протягом тривалого періоду часу, а оборотні активи споживаються протягом одного виробничого циклу.

Проаналізуємо економічну ефективність використання виробничих засобів СФГ «Полісся» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Ефективність використання матеріальних ресурсів

Показники	2022	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	34460	40849	118,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	30256	50164	165,8
Площа сільськогосподарських угідь, га	3400	3650	107,4
Середньорічна чисельність працівників, осіб	51	51	100,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	51940,08	47954,13	92,3
Чистий прибуток – всього, тис. грн.	16258,12	13518,75	83,2
Фондозабезпеченість, тис. грн.	10,14	11,19	110,4
Фондозабезпеченість оборотних активів, тис. грн.	8,9	13,7	153,9
Фондоозброєність, тис. грн.	675,69	800,96	118,5
Фондоозброєність оборотних активів, тис. грн.	593,3	983,6	165,8
Фондовіддача (за чистим доходом), грн	1,51	1,17	77,9
Фондомісткість (за чистим доходом), грн.	0,66	0,85	128,4
Коефіцієнт обороту оборотних активів	1,72	0,96	55,7
Період обороту оборотних активів, днів	212,62	381,82	179,6
Рентабельність активів, %	25,12	14,85	-10,27 в.п.

Джерело: розраховано автором

Середньорічна вартість і основних засобів і оборотних активів збільшилась відповідно на 18,5% та 65,8%. Суттєве збільшення оборотних активів можна пояснити накопиченням виробничих запасів з метою забезпечення свого виробничого процесу в непередбачуваних умовах

воєнного періоду і порушення логістичних мереж постачання палива, запасних частин, добрив, засобів захисту рослин тощо.

Відповідно такому зростанню активів підприємства і зменшенню чистого доходу від реалізації продукції зменшився показник фондівддачі як по основним засобам, так і по оборотним активам.

Саме через це явище – суттєве зростання вартості оборотних активів та зменшення виручки від реалізації продукції – коефіцієнт оборотності має дуже низьке значення (0,96) і за останні роки мав зниження на 44,3%. Як слідство, термі одного обороту зріс майже на 80% і складає 382 дні. Це велике значення показника.

Норма прибутку, яка характеризує ефективність використання суми основних засобів і оборотних активів складає 14,85%, і за період нашого дослідження зменшився на 10,27 в.п.

В таблиці 2.6 розглянемо основні економічні показники діяльності СФГ «Полісся».

Таблиця 2.6

Основні економічні показники діяльності СФГ «Полісся»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- основних виробничих засобів	1013,53	1080,11	1119,15	110,4
- витрат виробництва	1126,58	1135,76	1076,28	95,5
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	961,24	1105,23	1079,79	112,3
- товарної продукції	1527,65	1720,98	1313,81	86,0
- прибутку	5,66	6,16	2,34	41,3
Отримано валової продукції:				
- на 1 працівника, тис. грн.	640,83	703,33	772,79	120,6

- на 1 люд. год. грн.	332,81	381,49	414,34	124,5
Рівень рентабельності, %	58,93	55,71	21,67	-37,25

Джерело: розраховано автором

Основні економічні показники інтенсифікації діяльності СФГ «Полісся» вказують на те, що підприємство намагається функціонувати ефективно, здійснює заходи із оновлення засобів виробництва і збільшення валової продукції, але зовнішні фактори мають негативний вплив на економічну результативність.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства формується результатами його господарської діяльності за всіма напрямками. Найбільшу долю в формуванні чистого прибутку (або збитку) займає виробничо-збутова діяльність. Не менш важливою частиною є адміністративна та інша операційна діяльність. Важливе значення також має фінансова діяльність.

В таблиці 2.7 розглянемо динаміку фінансових результатів діяльності СФГ «Полісся».

Як видно з даних таблиці 2.7, із початком повномасштабної війни в Україні підприємство було змушене відмовитись від інших видів діяльності крім виробничо-збутової. В 2023 році керівництво суттєво скоротила адміністративні і інші операційні витрати, а також повністю відмовилось від фінансової діяльності, повністю акумулювавши свій потенціал на вирощуванні продукції і її реалізації. Як ми бачили в попередніх розрахунках,

для цього підприємство оновило технічні засоби виробництва та запаслося матеріальним ресурсами.

Таблиця 2.7

Фінансові результати діяльності підприємства

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64915,08	64111,18	76618,53	118,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36366,08	39929,93	59412,25	163,4
Валовий: прибуток	2090	28549,00	24181,25	17206,28	60,3
збиток	2095	()	()	()	
Інші операційні доходи	2120				
Адміністративні витрати	2130	(5064,45)	(680,00)	(720,00)	14,2
Витрати на збут	2150				
Інші операційні витрати	2180	(1678,48)	(512,32)		-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	21806,07	22988,93	16486,28	75,6
збиток	2195	()	()	()	
Дохід від участі в капіталі	2200				
Інші фінансові доходи	2220	5937,3			-
Інші доходи	2240				
Фінансові витрати	2250	(7916,4)			-
Втрати від участі в капіталі	2255				
Інші витрати	2270				
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19826,97	22988,93	16486,28	83,2
збиток	2295	()	()	()	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3568,85	4138,01	2967,53	83,2
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305				
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16258,12	18850,92	13518,75	83,2
збиток	2355	()	()	()	

Джерело: складено за даними підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції з початком війни дещо знизився, а потім зріс на 18,0% і складав у 2024 році 76618,53 тис. грн. В той же час собівартість реалізованої продукції зросла на 63,4%. В звітному 2024 році підприємство отримало валовий прибуток в розмірі 17206,28 тис. грн., але через більш швидкі темпи зростання собівартості валовий прибуток в динаміці скоротився на 39,7%.

З 2023 року адміністративні та інші операційні витрати підприємство суттєво скоротило, а в 2024 році від інших витрат і зовсім відмовилось. Через таку економію невиробничих витрат прибуток від операційної діяльності склав 16486,28 тис. грн., і в динаміці скоротився на 24,4%.

Аналогічно з 2023 року повністю підприємство відмовилось від усієї фінансової діяльності. Що призвело до скорочення прибутку до оподаткування та чистого прибутку на 16,8%. Чистий прибуток в 2024 році склав 13518,75 тис. грн.

Аналіз фінансового стану підприємства здійснюється в тому числі через аналіз його ліквідності та платоспроможності. Ліквідність вказує на здатність переведення активів підприємства в найбільш ліквідну їх форму – гроші, а платоспроможність характеризує здатність своєчасно сплачувати по своїм зобов'язанням. Згідно фінансового аналізу показниками ліквідності та платоспроможності є: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності, коефіцієнт покриття, коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів, частка оборотних коштів в активах господарства, частка запасів в поточних активах. Розглянемо рівень та динаміку показників ліквідності та платоспроможності СФГ «Полісся» в таблиці 2.8.

Розрахунки вказують на достатній рівень платоспроможності підприємства та ліквідність його активів. Усі показники знаходяться в межах

нормативних значень. Позитивним є зростання усіх показників цієї групи, що вказує на те, що керівництво застосовує усіх заходів із забезпечення стійкого свого фінансового стану.

Таблиця 2.8

Ліквідність та платоспроможність підприємства

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,17	0,17	113,3
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,9	1,3	1,4	155,6
Коефіцієнт покриття	2,6	3,3	3,5	134,6
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	0,21	0,11	0,22	104,8
Частка оборотних коштів в активах господарства	0,57	0,58	0,71	124,6
Частка запасів в поточних активах	0,65	0,63	0,67	103,1

Джерело: розраховано за даними підприємства

Про фінансову стійкість підприємства говорить достатній рівень оборотних активів, а також більший розмір власного капіталу порівняно із розміром залучених коштів. Показниками фінансової стійкості є: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт концентрації позикового капіталу, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт маневрування власних коштів, коефіцієнт заборгованості. Розглянемо показники фінансової стійкості в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Коефіцієнт автономії	0,97	0,97	0,95	97,9
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,4	0,6	0,7	175,0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,03	1,04	1,04	101,0
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,3	0,3	0,4	133,3

Коефіцієнт інвестування	3,1	3,4	3,3	106,5
Коефіцієнт маневрування власних коштів	0,6	0,7	0,6	100,0
Коефіцієнт заборгованості	0,2	0,2	0,3	150,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

Усі показники, крім, саме, коефіцієнту фінансової стійкості, також знаходяться в межах нормативних значень. Коефіцієнти фінансової стійкості вказує на здатність підприємства розраховуватись по своїм зобов'язанням в довгостроковому періоді. Протягом 2022 та 2023 років значення цього показника було менше нормативного значення. Це, саме, і підтверджує попередні наші висновки про те, що СФГ «Полісся» дуже чутливо реагує на негативні фактори середовища, але керівництво знаходить можливості для стабілізації негативних впливів. В 2024 році коефіцієнт фінансової стійкості став в межах норми на нижньому його рівні. В динаміці зазначені показники мають майже сталі значення.

На фінансовий стан підприємства можуть вказати коефіцієнти рентабельності (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Показники рентабельності

Показники	2022	2023	2024	2024 +/- до 2022
Чиста рентабельність продаж	25,0	29,4	17,6	-7,4
Валова рентабельність виробництва	78,5	60,6	29,0	-49,5
Чиста рентабельність виробництва	56,9	47,2	22,8	-34,1

Джерело: розраховано за даними підприємства

Оскільки за результатами господарської діяльності СФГ «Полісся» отримало чистий прибуток, показники рентабельності мають позитивне значення, але за період нашого дослідження вони знизились. Чиста

рентабельність виробництва зменшилась на 34,1 в.п., а чиста рентабельність продаж – на 7,4 в.п.

2.3. Діагностика конкурентних переваг підприємства

Конкурентоспроможність діяльності підприємства – це складне поняття, що визначається численними факторами, такими як якість продукції, рівень цін, а також структура виробництва та продажів. Усі ці фактори можна аналізувати за допомогою різних показників.

Дослідити конкурентоспроможність аграрного підприємства можна через аналіз економічної ефективності використання земельних ресурсів. Ефективність використання земельних ресурсів визначається результативними показниками в розрахунку на одиницю площі сільськогосподарських угідь (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Ефективність використання землі

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Припадає чистого доходу від реалізації продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1909,27	1831,75	2099,14	109,9
Припадає чистого прибутку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	478,18	538,60	370,38	77,5

Джерело: розраховано за даними господарства

На 100 га сільськогосподарських угідь припадає чистого доходу 2099,14 тис. грн., і в динаміці він зріс на 9,9%. Зростання відбулось за

рахунок більш швидких темпів збільшення чистого доходу (+18,0%) порівняно із зростанням площі сільськогосподарських угідь (+7,4%).

Щодо чистого прибутку, то він на 100 га сільськогосподарських угідь зменшився на 22,5%. При збільшенні площі, сам розмір чистого прибутку зменшився на 16,8%.

Конкурентоспроможність підприємства за рівнем використання трудових ресурсів визначається вартісними показниками продуктивності праці. Дослідимо ці показники в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Річна продуктивність праці

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Річна продуктивність праці за чистим доходом, тис. грн./особу	1272,84	1165,66	1502,32	118,03
Річна продуктивність праці за чистим доходом, грн./люд.-год.	661,05	632,26	805,49	121,85
Річна продуктивність праці за чистим прибутком тис. грн./особу	318,79	342,74	265,07	83,15
Річна продуктивність праці за чистим прибутком, грн./люд.-год.	165,56	185,91	142,12	85,84

Джерело: розраховано за даними господарства

За чистим доходом річна продуктивність праці зростає за рахунок збільшення саме розміру чистого доходу. А через зменшення чистого прибутку річна продуктивність праці за чистим прибутком скорочується.

Дещо інша тенденція показників економічної ефективності використання засобів виробництва як рівня конкурентоспроможності підприємства (таблиця 2.13).

Динаміка фондівдачі та фондомісткості основних засобів за чистим доходом залишилась сталою через однакові темпи зростання чистого доходу та вартості основних засобів.

Таблиця 2.13

**Економічна ефективність використання основних засобів
і оборотних активів**

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Припадає чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,88	1,70	1,88	100,0
Припадає вартості основних засобів на 1 грн. чистого доходу, грн.	0,53	0,59	0,53	100,0
Припадає чистого доходу на 1 грн. вартості оборотних активів, грн.	2,15	1,41	1,53	71,2
Припадає вартості оборотних активів на 1 грн. чистого доходу, грн.	0,47	0,71	0,65	140,5
Норма прибутку, %	25,12	22,68	14,85	-10,27

Джерело: розраховано за даними господарства

Щодо фондівдачі та фондомісткості оборотних активів за чистим доходом, то через більш швидкі темпи зростання вартості оборотних активів фондівдача зменшується на 28,8%. Відповідно, фондомісткість оборотних активів за чистим доходом зростає на 40,5%.

Ефективність господарювання підприємства в цілому визначається показниками рентабельності (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Ефективність господарювання

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Рентабельність виробництва, %	49,75	48,73	34,30	-15,5
Рентабельність продаж, %	25,05	29,40	17,64	-7,4

Джерело: розраховано за даними господарства

Усі показники рентабельності мають позитивне значення, а це говорить про прибутковість діяльності СФГ «Полісся». Але динаміка зазначених показників негативна: рентабельність виробництва зменшується на 15,5 в.п., а рентабельність продаж – на 7,4 в.п.

Найбільш поширеним методом оцінки конкурентних переваг підприємства є аналіз п'яти конкурентних сил Портера. М. Портер окреслив наступні конкурентні сили: конкуренти, постачальники, клієнти, товари-замінники, нові гравці.

Розглянемо кожен з п'яти елементів і з'ясуємо, як вони впливають на конкурентоспроможність СФГ «Полісся» (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

Конкурентні переваги СФГ «Полісся»

Конкурентна перевага	Характеристика
Конкуренти	Ціни на продукцію СФГ «Полісся» знаходяться на більш низькому рівні порівняно із цінами конкурентів, що дозволяє зберігати обсяги продажу, розширити частку ринку, і захищає від цінової війни із конкурентами
Постачальники	Керівництво СФГ «Полісся» має змогу зменшувати витрати на внутрішню організацію виробництва та інші операційні витрати з метою нейтралізувати негативний вплив постачальників (підвищення вартості насінневого матеріалу, палива тощо)
Клієнти	СФГ «Полісся» має постійних покупців; зменшення організаційних витрат, які призводять до більш низьких витрат виробництва, дозволяють отримати прибуток навіть з невеликими цінами на продукцію
Товари-замінники	Сільськогосподарська продукція не має товарів-замінників
Нові гравці	СФГ «Полісся» працює на ринку агровиробництва

	25 років, зарекомендувало себе як виробника якісної сільськогосподарської продукції, з невеликими цінами на продукцію і ефективністю всього виробничого процесу
--	---

Джерело: складено автором

Проведений аналіз вказує, що СФГ «Полісся» має значні конкурентні переваги на ринку аграрних товаровиробників. Ціни на продукцію СФГ «Полісся» знаходяться на більш низькому рівні порівняно із цінами конкурентів, що дозволяє зберігати обсяги продажу, розширити частку ринку, і захищає від цінової війни із конкурентами. Керівництво СФГ «Полісся» має змогу зменшувати витрати на внутрішню організацію виробництва та інші операційні витрати з метою нейтралізувати негативний вплив постачальників (підвищення вартості насінневого матеріалу, палива тощо). СФГ «Полісся» має постійних покупців; зменшення організаційних витрат, які призводять до більш низьких витрат виробництва, дозволяють отримати прибуток навіть з невеликими цінами на продукцію. Сільськогосподарська продукція не має товарів-замінників. СФГ «Полісся» працює на ринку агровиробництва 25 років, зарекомендувало себе як виробника якісної сільськогосподарської продукції, з невеликими цінами на продукцію і ефективністю всього виробничого процесу.

Висновки до розділу 2

1. СФГ «Полісся» здійснює свою діяльність у відповідності до законодавства України та керується законами України «Про колективні

договори і угоди», «Про підприємства в Україні», постановами, розпорядженнями і наказами міністерства аграрної політики України, а також статутом СФГ «Полісся». Виробничо-господарська діяльність господарства основана на принципах самофінансування.

2. На підприємстві існує лінійна організаційна структура управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Перевагами цієї організаційної структури управління є: чіткість і простота взаємодії керівників та підлеглих; відповідальність кожного за виконання свого завдання; оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу та економічність.

Керівник підприємства притримується змішаного стилю керівництва з перевагою демократичного стилю, при якому керівник спирається на своїх підлеглих, враховує їх думку, але залишає за собою особисте рішення основних або суперечливих питань. Не виключається виявлення творчої ініціативи та активності членів колективу, передбачаючи можливість делегування повноважень.

3. В структурі посівів переважають посіви соняшника (54,7%), кукурудзи на зерно (23,8%) та озимої пшениці (18,4%). В динаміці дещо скоротилась площа пшениці. Площі під іншими культурами, крім ячменя, незначно зросли. Загалом, структура культур за весь період дослідження не змінилась.

4. Середньорічна вартість і основних засобів і оборотних активів збільшилась відповідно на 18,5% та 65,8%. Суттєве збільшення оборотних активів можна пояснити накопиченням виробничих запасів з метою

забезпечення свого виробничого процесу в непередбачуваних умовах воєнного періоду і порушення логістичних мереж постачання палива, запасних частин, добрив, засобів захисту рослин тощо. Відповідно такому зростанню активів підприємства і зменшенню чистого доходу від реалізації продукції зменшився показник фондівдачі як по основним засобам, так і по оборотним активам. Саме через це явище – суттєве зростання вартості оборотних активів та зменшення виручки від реалізації продукції – коефіцієнт оборотності має дуже низьке значення (0,96) і за останні роки мав зниження на 44,3%. Як слідство, термі одного обороту зріс майже на 80% і складає 382 дні. Це велике значення показника. Норма прибутку, яка характеризує ефективність використання суми основних засобів і оборотних активів складає 14,85%, і за період нашого дослідження зменшився на 10,27 в.п.

5. Основні економічні показники інтенсифікації діяльності СФГ «Полісся» вказують на те, що підприємство намагається функціонувати ефективно, здійснює заходи із оновлення засобів виробництва і збільшення валової продукції, але зовнішні фактори мають негативний вплив на економічну результативність.

6. Із початком повномасштабної війни в Україні підприємство було змушене відмовитись від інших видів діяльності крім виробничо-збутової. В 2023 році керівництво суттєво скоротила адміністративні і інші операційні витрати, а також повністю відмовилось від фінансової діяльності, повністю акумулювавши свій потенціал на вирощуванні продукції і її реалізації. Як ми бачили в попередніх розрахунків, для цього підприємство оновило технічні засоби виробництва та запаслося матеріальним ресурсами.

7. Чистий дохід від реалізації продукції з початком війни дещо знизився, а потім зріс на 18,0% і складав у 2024 році 76618,53 тис. грн. В той же час собівартість реалізованої продукції зросла на 63,4%. В звітному 2024 році підприємство отримало валовий прибуток в розмірі 17206,28 тис. грн., але через більш швидкі темпи зростання собівартості валовий прибуток в динаміці скоротився на 39,7%. З 2023 року адміністративні та інші операційні витрати підприємство суттєво скоротило, а в 2024 році від інших витрат і зовсім відмовилось. Через таку економію не виробничих витрат прибуток від операційної діяльності склав 16486,28 тис. грн., і в динаміці скоротився на 24,4%. Аналогічно з 2023 року повністю підприємство відмовилось від усієї фінансової діяльності. Що призвело до скорочення прибутку до оподаткування та чистого прибутку на 16,8%. Чистий прибуток в 2024 році склав 13518,75 тис. грн.

8. Розрахунки вказують на достатній рівень платоспроможності підприємства та ліквідність його активів. Усі показники знаходяться в межах нормативних значень. Позитивним є зростання усіх показників цієї групи, що вказує на те, що керівництво застосовує усіх заходів із забезпечення стійкого свого фінансового стану.

9. Усі показники, крім, коефіцієнту фінансової стійкості, знаходяться в межах нормативних значень. Коефіцієнти фінансової стійкості вказує на здатність підприємства розраховуватись по своїм зобов'язанням в довгостроковому періоді. Протягом 2022 та 2023 років значення цього показника було менше нормативного значення. Це, саме, і підтверджує попередні наші висновки про те, що СФГ «Полісся» дуже чутливо реагує на негативні фактори середовища, але керівництво знаходить можливості для стабілізації негативних впливів. В 2024 році коефіцієнт фінансової стійкості

став в межах норми на нижньому його рівні. В динаміці зазначені показники мають майже сталі значення.

10. Оскільки за результатами господарської діяльності СФГ «Полісся» отримало чистий прибуток, показники рентабельності мають позитивне значення, але за період нашого дослідження вони знизились. Чиста рентабельність виробництва зменшилась на 34,1 в.п., а чиста рентабельність продаж – на 7,4 в.п.

11. Дослідити конкурентоспроможність аграрного підприємства можна через аналіз економічної ефективності використання земельних ресурсів. Ефективність використання земельних ресурсів визначається результативними показниками в розрахунку на одиницю площі сільськогосподарських угідь. На 100 га сільськогосподарських угідь припадає чистого доходу 2099,14 тис. грн., і в динаміці він зріс на 9,9%. Зростання відбулось за рахунок більш швидких темпів збільшення чистого доходу (+18,0%) порівняно із зростанням площі сільськогосподарських угідь (+7,4%). Щодо чистого прибутку, то він на 100 га сільськогосподарських угідь зменшився на 22,5%. При збільшенні площі, сам розмір чистого прибутку зменшився на 16,8%.

12. Конкурентоспроможність підприємства за рівнем використання трудових ресурсів визначається вартісними показниками продуктивності праці. За чистим доходом річна продуктивність праці зростає за рахунок збільшення саме розміру чистого доходу. А через зменшення чистого прибутку річна продуктивність праці за чистим прибутком скорочується.

13. Динаміка фондівддачі та фондомісткості основних засобів за чистим доходом залишилась сталою через однакові темпи зростання чистого доходу та вартості основних засобів. Щодо фондівддачі та фондомісткості

оборотних активів за чистим доходом, то через більш швидкі темпи зростання вартості оборотних активів фондоддача зменшується на 28,8%. Відповідно, фондомісткість оборотних активів за чистим доходом зростає на 40,5%.

14. Усі показники рентабельності мають позитивне значення, а це говорить про прибутковість діяльності СФГ «Полісся». Але динаміка зазначених показників негативна: рентабельність виробництва зменшується на 15,5 в.п., а рентабельність продаж – на 7,4 в.п.

15. Проведений аналіз вказує, що СФГ «Полісся» має значні конкурентні переваги на ринку аграрних товаровиробників. Ціни на продукцію СФГ «Полісся» знаходяться на більш низькому рівні порівняно із цінами конкурентів, що дозволяє зберігати обсяги продажу, розширити частку ринку, і захищає від цінової війни із конкурентами. Керівництво СФГ «Полісся» має змогу зменшувати витрати на внутрішню організацію виробництва та інші операційні витрати з метою нейтралізувати негативний вплив постачальників (підвищення вартості насіннєвого матеріалу, палива тощо). СФГ «Полісся» має постійних покупців; зменшення організаційних витрат, які призводять до більш низьких витрат виробництва, дозволяють отримати прибуток навіть з невеликими цінами на продукцію. Сільськогосподарська продукція не має товарів-замінників. СФГ «Полісся» працює на ринку агровиробництва 25 років, зарекомендувало себе як виробника якісної сільськогосподарської продукції, з невеликими цінами на продукцію і ефективністю всього виробничого процесу.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями формування конкурентних переваг

Конкурентна перевага означає володіння кращими навичками та сильними сторонами в певній галузі чи секторі діяльності, що дозволяє йому зайняти позицію на ринку та отримати доходи, що перевищують середні показники по галузі.

Конкурентні переваги можуть бути низького рівня, що означає використання підприємством дешевої сировини, дешевої робочої сили тощо. Але такі конкурентні переваги не є продуктивними і легко втрачаються. Втратити такі конкурентні переваги підприємство може у зв'язку із зростанням цін на сировину, підвищенням середньої заробітної плати і можливістю втратити кваліфікованих працівників, якщо не підвищувати їм оплату праці, або на ринку можуть з'явитись конкуренти, які теж використовують дешеві ресурси.

Конкурентні переваги високого рівня передбачають використання висококваліфікованого персоналу, застосування у виробничому процесі сучасних і новітніх технологій, високотехнологічного обладнання, якісної продукції та високого іміджу.

Стратегічне управління виділяє чотири стратегії з врахуванням діапазону конкуренції та конкурентних переваг підприємства (рис. 3.1).

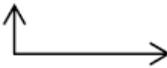
Діапазон конкуренції	Конкурентні переваги	
	Низькі ціни, низькі витрати	Висока якість, спеціалізація
Широкий	Орієнтація на витрати 	Лідерство за якістю 
Високий	Зосередження на витратах 	Вибіркова спеціалізація 

Рис. 3.1. Стратегії з врахуванням діапазону конкуренції та конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором

Є багато факторів, які забезпечують конкурентні переваги підприємству. Серед них, як ми вже зазначали раніше, нижчі ціни на продукцію, порівняно із цінами конкурентів. Також серед конкурентних переваг слід виділити використання передових технологій виробництва, мати високу репутацію серед покупців, слідкувати за потребами споживачів і задовольняти їх, надавати покупцям додаткові корисності у придбанні продукції, мати більш вигідне порівняно із конкурентами місце розташування підприємства із більш зручнішою логістичною і торгівельною мережою, а також, не маловажливо, виробляти високоякісну продукцію.

Крім того, підприємства можуть застосовувати наступальні та оборонні стратегії залежно від ринкових умов, щоб отримати конкурентну перевагу. Вони можуть використовувати короткострокові тактичні заходи для швидкого реагування на коливання ринку або розробляти довгострокові стратегії, які визначатимуть їхню майбутню конкурентоспроможність та позицію на ринку.

3.2. Обґрунтування запропонованих напрямів

Для обрання правильної стратегії для СФГ «Полісся» з врахуванням його конкурентних переваг проведемо детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Найбільш поширеним дієвим методом аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технічні фактори середовища непрямого впливу. Визначимо найбільш впливові на діяльність СФГ «Полісся» фактори в кожній з груп і оцінимо їх силу впливу (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

PEST-аналіз зовнішнього середовища СФГ «Полісся»

Політичні		Економічні	
Політична ситуація в Україні	4	Доступність кредитування та фінансування	2
Сприяння розвитку аграрного сектору від Уряду країни	2	Зміна курсів валют та залежність аграріїв від підвищення курсу	5
Державна підтримка аграрних підприємств	3	Попит на сільськогосподарську продукцію	3
	9		10
Соціальні		Технічні	
Демографічна криза в державі	1	Розвиток новацій в сільському господарстві	3
Підвищення попиту на високоякісну аграрну продукцію	3	Зростаюча роль ІТ-технологій	3
Зміни у вподобаннях споживачів	3		
	7		6

Джерело: складено автором

Аналіз зовнішнього середовища вказує на велику роль політичних та економічних факторів на конкурентоздатність аграрного підприємства. Нестабільна політична ситуація в країні гальмує розвиток підприємства. Відсутність прозорих перспектив змушує аграріїв економити наявний потенціал для здійснення, хоча б, звичайної для себе діяльності, без вкладання коштів у розвиток та розширення свого виробництва.

З початком повномасштабної війни держава намагається через різні банківські програми підтримувати виробників сільськогосподарської продукції, але доступність до цих програм складна. Постійне зростання курсу іноземних валют призводить до того, що підприємство змушено нести додаткові витрати за імпортовані товари.

Менш вагомими, але не менш важливими для СФГ «Полісся» є групи соціальних та технічних факторів. Демографічна ситуація в країні призводить до плинності висококваліфікованого персоналу, від чого залежить якість вирощеної продукції. Поряд з цим зростає попит саме на високоякісну сільськогосподарську продукцію

СФГ «Полісся» повністю забезпечене технічними засобами виробництва, але сучасні вимоги розвитку інновацій в сільському господарстві та зростаюча роль ІТ-технологій змушують керівництво підприємства приймати відповідні рушення аби бути конкурентоздатним.

Конкурентні переваги підприємства визначаються факторами внутрішнього середовища. Найбільш поширеним методом оцінки внутрішнього середовища у поєднанні із зовнішнім середовищем є SWOT-аналіз. Проведемо SWOT-аналіз СФГ «Полісся». Спочатку, в таблиці 3.2., дослідимо фактори внутрішнього середовища підприємства, а саме його сильні та слабкі сторони.

Таблиця 3.2

Сильні та слабкі сторони СФГ «Полісся»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Працює на ринку 25 років	+3	Обмежені фінансові ресурси	-2
Гарна репутація на ринку	+3	Залежність від зміни факторів зовнішнього середовища	-3
Постійні споживачі та стабільний попит на	+3	Проблеми з виходом на міжнародні ринки	-2
Вирощує культури, які користуються попитом	+3	Залежність від постачальників	-3
За рахунок невеликих витрат є можливість не сильно підвищувати ціни	+3	Залежність від коливання курсів валют	-3
Прибутковість діяльності	+3	Низька мотивація працівників через нестабільний стан в державі	-2
Забезпеченість власними засобами праці	+3	Низький ріст заробітної плати	-2
Кваліфікований персонал	+2		
Заклучені договори на реалізацію продукції	+3		
	+26		-17

Джерело: складено автором

Дані розрахунків свідчать, що сильні сторони СФГ «Полісся» переважають над його слабкими сторонами, і сила їх впливу вища (+26).

Тепер аналогічно дослідимо можливості та загрози СФГ «Полісся» (таблиця 3.3). Розрахунки таблиці вказують на те, що можливості підприємства незначно, але перевищують зовнішні загрози. Більшість загроз формуються через нестабільну політичну та економічну ситуацію в державі.

Таблиця 3.3

Можливості та загрози сторони СФГ «Полісся»

Можливості		Загрози	
Вирощування еко продукції	+2	Воєнні загрози	-2
Оновлення технології вирощування	+2	Економічна та політична нестабільність в державі	-3
Впровадження вирощування нових культур	+3	Конкуренція в галузі	-2
Підвищення якості продукції	+2	Низький інвестиційний потенціал	-2
Диференціація господарської діяльності	+2		
	+11		-9

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз СФГ «Полісся» підтверджує, що зовнішні можливості та внутрішні сильні сторони переважають над зовнішніми загрозами та внутрішніми слабкими сторонами підприємства. Забезпеченість підприємства засобами виробництва, тривалий період функціонування господарства, напрацьована мережа постійних постачальників та споживачів дають можливість підприємству гідно виходити із складних виробничих ситуацій та здійснювати прибуткову діяльність.

Ефективним засобом для визначення конкурентних переваг підприємства є метод 5Р. Даний метод полягає в тому, що досліджуються конкурентні сторони підприємства за такими складовими: *product* (продукт), *price* (ціна), *people* (люди), *place* (місце) та *promotion* (просування). Постійна конкуренція ринкового середовища вимагає дослідити, які складові діяльності формують конкурентоспроможність підприємства.

Проведемо аналіз конкурентних переваг СФГ «Полісся» методом 5P (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Аналіз СФГ «Полісся» методом 5P

Елемент	Характеристика
<i>Product</i> (продукт)	Підприємство вирощує прибуткові сільськогосподарські культури, як зернові так і технічні. В процесі виробничої діяльності господарство застосовує сучасні технології підвищення урожайності культур з метою отримання великих врожаїв високоякісної продукції
<i>Price</i> (ціна)	СФГ «Полісся» реалізує продукцію майже на рівні середніх цін по регіону, що дозволяє зберегти постійних споживачів та залучити нових
<i>People</i> (люди)	На підприємстві працюють кваліфіковані працівники сільськогосподарської сфери, що дозволяє вчасно і якісно виконувати аграрні роботи в оптимальні строки
<i>Place</i> (місце)	СФГ «Полісся» розташоване в сприятливих для аграрного виробництва природно-кліматичних умовах.
<i>Promotion</i> (просування)	СФГ «Полісся» приймає активну участь у агро-виставках та інших профільних заходах для презентування себе і своєї продукції

Джерело: складено автором

Результати проведеного аналізу методом 5P вказують на те, що керівництво СФГ «Полісся» обрало дієву стратегію охоплення усіх елементів конкурентного середовища, що надає йому значних конкурентних переваг. Підприємство вирощує прибуткові сільськогосподарські культури, як зернові так і технічні. В процесі виробничої діяльності господарство застосовує сучасні технології підвищення урожайності культур з метою отримання великих врожаїв високоякісної продукції. Реалізує свою продукцію підприємство за цінами майже на рівні середніх цін по регіону, що дозволяє зберегти постійних споживачів та залучити нових. На підприємстві

працюють кваліфіковані працівники сільськогосподарської сфери, що дозволяє вчасно і якісно виконувати аграрні роботи в оптимальні строки. СФГ «Полісся» розташоване в сприятливих для аграрного виробництва природно-кліматичних умовах. Приймає активну участь у агро-виставках та інших профільних заходах для презентування себе і своєї продукції.

За результатами дослідження методом 5P можна сформулювати наступні конкурентні переваги СФГ «Полісся» (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Конкурентні переваги СФГ «Полісся»

Елемент	Характеристика
Імідж	Працює на ринку 25 років
	Визнання і повага протягом тривалого періоду часу
Асортимент	Широкий перелік культур, які вирощуються
	Висока якість продукції
	Заключені договори з постійними клієнтами
	Постійна робота з пошуку нових споживачів
	Фокусування на більш рентабельних культурах
Територія розміщення	Сприятливе розташування для аграрного виробництва
	Напрацьована розвинена логістична мережа
	Повне забезпечення автотранспортним парком
Робота з партнерами	Сезонні пропозиції
	Вигідні умови співпраці для постійних клієнтів
	Розвиток відносин з партнерами
Виробничі інновації	Використання нових технологій
	Оптимізація внутрішнього потенціалу

Джерело: складено автором

Отже, конкурентні переваги СФГ «Полісся» охоплюють усі сфери його діяльності. Більшість з них пов'язана із виробництвом і реалізацією широкого асортименту високоякісної продукції. Підприємство має можливість до оптимізації свого внутрішнього потенціалу та застосування новітніх технологій виробництва. Плідна робота із постійними клієнтами та

пошук і залучення нових клієнтів поряд із іншими можливостями формують позитивний імідж СФГ «Полісся».

Висновки до розділу 3

1. Є багато факторів, які забезпечують конкурентні переваги підприємству. Серед них, як ми вже зазначали раніше, нижчі ціни на продукцію, порівняно із цінами конкурентів. Також серед конкурентних переваг слід виділити використання передових технологій виробництва, мати високу репутацію серед покупців, слідкувати за потребами споживачів і задовольняти їх, надавати покупцям додаткові корисності у придбанні продукції, мати більш вигідне порівняно із конкурентами місце розташування підприємства із більш зручнішою логістичною і торгівельною мережею, а також, не маловажливо, виробляти високоякісну продукцію.

2. Аналіз зовнішнього середовища вказує на велику роль політичних та економічних факторів на конкурентоздатність аграрного підприємства. Нестабільна політична ситуація в країні гальмує розвиток підприємства. Відсутність прозорих перспектив змушує аграріїв економити наявний потенціал для здійснення, хоча б, звичайної для себе діяльності, без вкладання коштів у розвиток та розширення свого виробництва. З початком повномасштабної війни держава намагається через різні банківські програми підтримувати виробників сільськогосподарської продукції, але доступність до цих програм складна. Постійне зростання курсу іноземних валют призводить до того, що підприємство змушено нести додаткові витрати за

імпортовані товари. Менш вагомими, але не менш важливими для СФГ «Полісся» є групи соціальних та технічних факторів. Демографічна ситуація в країні призводить до плинності висококваліфікованого персоналу, від чого залежить якість вирощеної продукції. Поряд з цим зростає попит саме на високоякісну сільськогосподарську продукцію. СФГ «Полісся» повністю забезпечене технічними засобами виробництва, але сучасні вимоги розвитку інновацій в сільському господарстві та зростаюча роль ІТ-технологій змушують керівництво підприємства приймати відповідні рушення аби бути конкурентоздатним.

3. Проведений SWOT-аналіз СФГ «Полісся» підтверджує, що зовнішні можливості та внутрішні сильні сторони переважають над зовнішніми загрозами та внутрішніми слабкими сторонами підприємства. Забезпеченість підприємства засобами виробництва, тривалий період функціонування господарства, напрацьована мережа постійних постачальників та споживачів дають можливість підприємству гідно виходити із складних виробничих ситуацій та здійснювати прибуткову діяльність.

4. Результати проведеного аналізу методом 5P вказують на те, що керівництво СФГ «Полісся» обрало дієву стратегію охоплення усіх елементів конкурентного середовища, що надає йому значних конкурентних переваг. Підприємство вирощує прибуткові сільськогосподарські культури, як зернові так і технічні. В процесі виробничої діяльності господарство застосовує сучасні технології підвищення урожайності культур з метою отримання великих врожаїв високоякісної продукції. Реалізує свою продукцію підприємство за цінами майже на рівні середніх цін по регіону, що дозволяє зберегти постійних споживачів та залучити нових. На підприємстві

працюють кваліфіковані працівники сільськогосподарської сфери, що дозволяє вчасно і якісно виконувати аграрні роботи в оптимальні строки. СФГ «Полісся» розташоване в сприятливих для аграрного виробництва природно-кліматичних умовах. Приймає активну участь у агро-виставках та інших профільних заходах для презентування себе і своєї продукції.

5. конкурентні переваги СФГ «Полісся» охоплюють усі сфери його діяльності. Більшість з них пов'язана із виробництвом і реалізацією широкого асортименту високоякісної продукції. Підприємство має можливість до оптимізації свого внутрішнього потенціалу та застосування новітніх технологій виробництва. Плідна робота із постійними клієнтами та пошук і залучення нових клієнтів поряд із іншими можливостями формують позитивний імідж СФГ «Полісся».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Конкуреноспроможність є комплексним і багатогранним поняттям, яке враховує багато факторів, тому кожен з авторів виділяє найбільш значущий, на його думку, факторі, і таким чином по різному трактує поняття конкуреноспроможності підприємства.

2. До внутрішніх чинників конкуреноспроможності можна віднести: конкуреноспроможність ресурсного потенціалу, конкуреноспроможність трудового потенціалу, конкуреноспроможність організаційного потенціалу, конкуреноспроможність продукції, конкуреноспроможність маркетингового потенціалу. Зовнішні чинники конкуреноспроможності підприємства – це: конкуреноспроможність заготівельних зав'язків, конкуреноспроможність збутової діяльності тощо.

3. Відомий американський науковець М. Портер визначив п'ять конкурентних сил підприємства: сила конкурентів, сила постачальників, сила клієнтів, сила товарів-замінників і нові гравці на ринку.

4. Оцінювання конкурентних переваг підприємства здійснюється по кожному виду діяльності і для більшої дієвості слід проводити методом бенчмаркінгу. Бенчмаркінг проводиться на основі порівняння показників діяльності підприємства із аналогічними показниками підприємства-конкурента. Це дає можливість впроваджувати у господарську діяльність підприємства досвід роботи найкращого підприємства-конкурента.

При визначенні конкурентних переваг оцінюють конкуреноспроможність продукції, показники фінансового стану, показники

ефективності виробничої та збутової діяльності, імідж підприємства, конкурентостійність та інші показники.

5. СФГ «Полісся» здійснює свою діяльність у відповідності до законодавства України та керується законами України «Про колективні договори і угоди», «Про підприємства в Україні», постановами, розпорядженнями і наказами міністерства аграрної політики України, а також статутом СФГ «Полісся». Виробничо-господарська діяльність господарства основана на принципах самофінансування.

6. На підприємстві існує лінійна організаційна структура управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Перевагами цієї організаційної структури управління є: чіткість і простота взаємодії керівників та підлеглих; відповідальність кожного за виконання свого завдання; оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу та економічність.

Керівник підприємства притримується змішаного стилю керівництва з перевагою демократичного стилю, при якому керівник спирається на своїх підлеглих, враховує їх думку, але залишає за собою особисте рішення основних або суперечливих питань. Не виключається виявлення творчої ініціативи та активності членів колективу, передбачаючи можливість делегування повноважень.

7. В структурі посівів переважають посіви соняшника (54,7%), кукурудзи на зерно (23,8%) та озимої пшениці (18,4%). В динаміці дещо скоротилась площа пшениці. Площі під іншими культурами, крім ячменя,

незначно зросли. Загалом, структура культур за весь період дослідження не змінилась.

8. Середньорічна вартість і основних засобів і оборотних активів збільшилась відповідно на 18,5% та 65,8%. Суттєве збільшення оборотних активів можна пояснити накопиченням виробничих запасів з метою забезпечення свого виробничого процесу в непередбачуваних умовах воєнного періоду і порушення логістичних мереж постачання палива, запасних частин, добрив, засобів захисту рослин тощо. Відповідно такому зростанню активів підприємства і зменшення чистого доходу від реалізації продукції зменшився показник фондівдачі як по основним засобам, так і по оборотним активам. Саме через це явище – суттєве зростання вартості оборотних активів та зменшення виручки від реалізації продукції – коефіцієнт оборотності має дуже низьке значення (0,96) і за останні роки мав зниження на 44,3%. Як слідство, термі одного обороту зріс майже на 80% і складає 382 дні. Це велике значення показника. Норма прибутку, яка характеризує ефективність використання суми основних засобів і оборотних активів складає 14,85%, і за період нашого дослідження зменшився на 10,27 в.п.

9. Основні економічні показники інтенсифікації діяльності СФГ «Полісся» вказують на те, що підприємство намагається функціонувати ефективно, здійснює заходи із оновлення засобів виробництва і збільшення валової продукції, але зовнішні фактори мають негативний вплив на економічну результативність.

10. Із початком повномасштабної війни в Україні підприємство було змушене відмовитись від інших видів діяльності крім виробничо-збутової. В 2023 році керівництво суттєво скоротила адміністративні і інші операційні

витрати, а також повністю відмовилось від фінансової діяльності, повністю акумулювавши свій потенціал на вирощуванні продукції і її реалізації. Як ми бачили в попередніх розрахунках, для цього підприємство оновило технічні засоби виробництва та запаслося матеріальним ресурсами.

11. Чистий дохід від реалізації продукції з початком війни дещо знизився, а потім зріс на 18,0% і склав у 2024 році 76618,53 тис. грн. В той же час собівартість реалізованої продукції зросла на 63,4%. В звітному 2024 році підприємство отримало валовий прибуток в розмірі 17206,28 тис. грн., але через більш швидкі темпи зростання собівартості валовий прибуток в динаміці скоротився на 39,7%. З 2023 року адміністративні та інші операційні витрати підприємство суттєво скоротило, а в 2024 році від інших витрат і зовсім відмовилось. Через таку економію невиробничих витрат прибуток від операційної діяльності склав 16486,28 тис. грн., і в динаміці скоротився на 24,4%. Аналогічно з 2023 року повністю підприємство відмовилось від усієї фінансової діяльності. Що призвело до скорочення прибутку до оподаткування та чистого прибутку на 16,8%. Чистий прибуток в 2024 році склав 13518,75 тис. грн.

12. Розрахунки вказують на достатній рівень платоспроможності підприємства та ліквідність його активів. Усі показники знаходяться в межах нормативних значень. Позитивним є зростання усіх показників цієї групи, що вказує на те, що керівництво застосовує усіх заходів із забезпечення стійкого свого фінансового стану.

13. Усі показники, крім, коефіцієнту фінансової стійкості, знаходяться в межах нормативних значень. Коефіцієнти фінансової стійкості вказує на здатність підприємства розраховуватись по своїм зобов'язанням в довгостроковому періоді. Протягом 2022 та 2023 років значення цього

показника було менше нормативного значення. Це, саме, і підтверджує попередні наші висновки про те, що СФГ «Полісся» дуже чутливо реагує на негативні фактори середовища, але керівництво знаходить можливості для стабілізації негативних впливів. В 2024 році коефіцієнт фінансової стійкості став в межах норми на нижньому його рівні. В динаміці зазначені показники мають майже сталі значення.

14. Оскільки за результатами господарської діяльності СФГ «Полісся» отримало чистий прибуток, показники рентабельності мають позитивне значення, але за період нашого дослідження вони знизились. Чиста рентабельність виробництва зменшилась на 34,1 в.п., а чиста рентабельність продаж – на 7,4 в.п.

15. Дослідити конкурентоспроможність аграрного підприємства можна через аналіз економічної ефективності використання земельних ресурсів. Ефективність використання земельних ресурсів визначається результативними показниками в розрахунку на одиницю площі сільськогосподарських угідь. На 100 га сільськогосподарських угідь припадає чистого доходу 2099,14 тис. грн., і в динаміці він зріс на 9,9%. Зростання відбулось за рахунок більш швидких темпів збільшення чистого доходу (+18,0%) порівняно із зростанням площі сільськогосподарських угідь (+7,4%). Щодо чистого прибутку, то він на 100 га сільськогосподарських угідь зменшився на 22,5%. При збільшенні площі, сам розмір чистого прибутку зменшився на 16,8%.

16. Конкурентоспроможність підприємства за рівнем використання трудових ресурсів визначається вартісними показниками продуктивності праці. За чистим доходом річна продуктивність праці зростає за рахунок

збільшення саме розміру чистого доходу. А через зменшення чистого прибутку річна продуктивність праці за чистим прибутком скорочується.

17. Динаміка фондівддачі та фондомісткості основних засобів за чистим доходом залишилась сталою через однакові темпи зростання чистого доходу та вартості основних засобів. Щодо фондівддачі та фондомісткості оборотних активів за чистим доходом, то через більш швидкі темпи зростання вартості оборотних активів фондівддача зменшується на 28,8%. Відповідно, фондомісткість оборотних активів за чистим доходом зростає на 40,5%.

18. Усі показники рентабельності мають позитивне значення, а це говорить про прибутковість діяльності СФГ «Полісся». Але динаміка зазначених показників негативна: рентабельність виробництва зменшується на 15,5 в.п., а рентабельність продаж – на 7,4 в.п.

19. Проведений аналіз вказує, що СФГ «Полісся» має значні конкурентні переваги на ринку аграрних товаровиробників. Ціни на продукцію СФГ «Полісся» знаходяться на більш низькому рівні порівняно із цінами конкурентів, що дозволяє зберігати обсяги продажу, розширити частку ринку, і захищає від цінової війни із конкурентами. Керівництво СФГ «Полісся» має змогу зменшувати витрати на внутрішню організацію виробництва та інші операційні витрати з метою нейтралізувати негативний вплив постачальників (підвищення вартості насінневого матеріалу, палива тощо). СФГ «Полісся» має постійних покупців; зменшення організаційних витрат, які призводять до більш низьких витрат виробництва, дозволяють отримати прибуток навіть з невеликими цінами на продукцію. Сільськогосподарська продукція не має товарів-замінників. СФГ «Полісся» працює на ринку агровиробництва 25 років, зарекомендувало себе як

виробника якісної сільськогосподарської продукції, з невеликими цінами на продукцію і ефективністю всього виробничого процесу.

20. Є багато факторів, які забезпечують конкурентні переваги підприємству. Серед них, як ми вже зазначали раніше, нижчі ціни на продукцію, порівняно із цінами конкурентів. Також серед конкурентних переваг слід виділити використання передових технологій виробництва, мати високу репутацію серед покупців, слідкувати за потребами споживачів і задовольняти їх, надавати покупцям додаткові корисності у придбанні продукції, мати більш вигідне порівняно із конкурентами місце розташування підприємства із більш зручнішою логістичною і торгівельною мережою, а також, не маловажливо, виробляти високоякісну продукцію.

21. Аналіз зовнішнього середовища вказує на велику роль політичних та економічних факторів на конкурентоздатність аграрного підприємства. Нестабільна політична ситуація в країні гальмує розвиток підприємства. Відсутність прозорих перспектив змушує аграріїв економити наявний потенціал для здійснення, хоча б, звичайної для себе діяльності, без вкладання коштів у розвиток та розширення свого виробництва. З початком повномасштабної війни держава намагається через різні банківські програми підтримувати виробників сільськогосподарської продукції, але доступність до цих програм складна. Постійне зростання курсу іноземних валют призводить до того, що підприємство змушено нести додаткові витрати за імпортовані товари. Менш вагомими, але не менш важливими для СФГ «Полісся» є групи соціальних та технічних факторів. Демографічна ситуація в країні призводить до плинності висококваліфікованого персоналу, від чого залежить якість вирощеної продукції. Поряд з цим зростає попит саме на високоякісну сільськогосподарську продукцію. СФГ «Полісся» повністю

забезпечене технічними засобами виробництва, але сучасні вимоги розвитку інновацій в сільському господарстві та зростаюча роль ІТ-технологій змушують керівництво підприємства приймати відповідні рушення аби бути конкурентоздатним.

22. Проведений SWOT-аналіз СФГ «Полісся» підтверджує, що зовнішні можливості та внутрішні сильні сторони переважають над зовнішніми загрозами та внутрішніми слабкими сторонами підприємства. Забезпеченість підприємства засобами виробництва, тривалий період функціонування господарства, напрацьована мережа постійних постачальників та споживачів дають можливість підприємству гідно виходити із складних виробничих ситуацій та здійснювати прибуткову діяльність.

23. Результати проведеного аналізу методом 5P вказують на те, що керівництво СФГ «Полісся» обрало дієву стратегію охоплення усіх елементів конкурентного середовища, що надає йому значних конкурентних переваг. Підприємство вирощує прибуткові сільськогосподарські культури, як зернові так і технічні. В процесі виробничої діяльності господарство застосовує сучасні технології підвищення урожайності культур з метою отримання великих врожаїв високоякісної продукції. Реалізує свою продукцію підприємство за цінами майже на рівні середніх цін по регіону, що дозволяє зберегти постійних споживачів та залучити нових. На підприємстві працюють кваліфіковані працівники сільськогосподарської сфери, що дозволяє вчасно і якісно виконувати аграрні роботи в оптимальні строки. СФГ «Полісся» розташоване в сприятливих для аграрного виробництва природно-кліматичних умовах. Приймає активну участь у агро-виставках та інших профільних заходах для презентування себе і своєї продукції.

24. Конкурентні переваги СФГ «Полісся» охоплюють усі сфери його діяльності. Більшість з них пов'язана із виробництвом і реалізацією широкого асортименту високоякісної продукції. Підприємство має можливість до оптимізації свого внутрішнього потенціалу та застосування новітніх технологій виробництва. Плідна робота із постійними клієнтами та пошук і залучення нових клієнтів поряд із іншими можливостями формують позитивний імідж СФГ «Полісся».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43.
2. Бабець І.Г., Жабинець О.Й. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників в умовах глобальних викликів: регіональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 4-10.
3. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 272-279. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_45) (дата звернення 14.11.25).
4. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : Дон ДУЕТ, 2006. 294 с.
5. Банєва І.О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на основі мобілізації внутрішніх ресурсів. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 132-141.
6. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 42. С. 30-38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5>
7. Богомолова К.С. Сутність та фактори формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Харківського*

національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 200. С. 118-128.

8. Бреус С.В., Бойко Д.А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. 2019. Випуск 36. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-15>

9. Васильєва О. Механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності. *Вісник економічних наук України*. 2023. № 2. С. 45-54.

10. Вініченко І.І., Крючкова Ж.В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 32-37.

11. Винниченко Н.В., Семенець І.А. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1 (23). Том 2. С. 36-38.

12. Власенко Т.А., Краля В.Г., Драчевський М.С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 130-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_16 (дата звернення 18.09.25).

13. Галаган Т.І. Конкурентні переваги аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання / Т.І. Галаган, Б. Воєйков // Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (28-29 квітня 2025 р. м. Дніпро). Дніпро, 2025. С. 108-109.

(https://drive.google.com/file/d/12WPrsbnGkIKdhXGP5RmMHtIJE9OtREiO/view?usp=drive_link)

14. Галаган Т.І. Аналіз бізнес-середовища аграрного підприємства з метою формування конкурентних переваг / Т.І. Галаган, Б.О. Воєйков, В.Є. Динько // *Ефективна економіка*. 2025. №10. (електронне видання) (*Index Copernicus (IC); Google Scholar*) (DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.114>)

(<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7878/8008>)

15. Глухова С.В., Кильницька Є.В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 81-89.

16. Гнатишин Л., Великий Р. Система та механізм управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2021. № 28. С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2021_28_3

17. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2016. №2. С. 3-10.

18. Данько Ю.І., Слюсарева Л.В. Механізми підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємств аграрного сектору економіки. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 379-387. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_46

19. Дзядук Г. О. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності малого та середнього агробізнесу в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. № 1(1). С. 7-11.

20. Дмитренко Н.М. Конкуренстоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Дніпропетровськ, 2008. 20 с.

21. Дячков Д.В., Горбатюк Л.М., Мамчич І.С. Управлінські аспекти розвитку підприємств агропродовольчого ринку в умовах конкурентного середовища. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2021. № 4(1). С. 32-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4\(1\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4(1)_7)

22. Ємельянов О.Ю., Лесик Л.І., Петрушка К.І., Симак А.В. Склад та показники оцінювання потенціалу підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2021. № 4(1). С. 39-46.

23. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К.: КНЕУ, 2011. – 528 с.

24. Іванова О.А. Ефективна організація виробництва як засіб управління конкурентоспроможністю інноваційного підприємства. *Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія».* 2020. Т. 26. С. 163-169.

25. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук та ін. Тернопіль: Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 25. № 2. С. 79-85. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4524/1/1212-5867-1-PB%20%282%29.pdf>.

26. Кирилов Ю.Є., Желуденко К.В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 23-31.
27. Ковальчук Л. Аналіз та оцінка конкурентного середовища підприємства. Дніпро: ДУЕП, 2023. 300 с.
28. Колмакова О.М., Білоножко М.М. Основні аспекти процесу формування та активізації механізму управління витратами сільськогосподарських підприємств у позаштатних ситуаціях. *Науковий журнал «Молодий вчений»* № 4.4(44.4), квітень, 2017 р. С. 68-72.
29. Кривешко О.В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. DOI:10.32702/2307-2105-2020.2.64
30. Лагодієнко В.В., Федорчук О.М., Протосвіцька О.І. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 2. С. 289-295. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_2_36.
31. Лобас М. Г., Бойко В. І. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва як основний конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2018. № 3-4. С. 23-27.
32. Масленніков Є. І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 307-313.
33. Орел А.М., Хаолінь Л., Корнієцька М.О. Оцінка рівня функціональної складової конкурентного потенціалу суб'єктів агробізнесу для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 27-34.

34. Орлова О. Розвиток конкурентних стратегій підприємств. Харків: ХНЕУ, 2023. 312 с.
35. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf.
36. Панасенко Л.М., Коваль О.О. Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 2. С. 58-64.
37. Пилипенко Н.М., Прядка С.І. Конкурентоспроможність як чинник економічно-безпечного розвитку сільськогосподарського підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2019. № 10. С. 41-46.
38. Прокопенко В.Ю., Кривошея Є.В. Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. № 2(1). С. 141-161.
39. Сітковська А.О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 13-14. С. 43-47.
40. Стрижак Д.С. Організаційно-економічні аспекти механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 15(2). С. 51-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_15\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_15(2)_10)
41. Сулименко Н.В. Поняття конкурентної стратегії. URL: https://iupr.ru/domains_data/files/55/Sulimenko%20N.V.pdf.

42. Таран Н.В. Принципи, методи та інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 2. С. 28-33.
43. Ткаченко І.В., Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 43-48.
44. Халімон Т.М., Сазонова С. В. Управління технологічним розвитком, як основа конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 58-62.
45. Холод В. В. Чотирьохвекторна модель розвитку конкурентного статусу. URL: http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/68045.doc.htm/ .
46. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану. *Економіка АПК*. 2022. № 6. С. 114-121.
47. Шаповал О., Юрченко Л. Оцінка конкурентного середовища для формування стратегії підприємства. *Вісник економічних досліджень*. 2023. № 6. С. 92-98.
48. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Яценко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 23-30.
49. Шпильова В.О., Таран В.В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 29-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_2_6
50. Яців І. Сутність категорії «конкурентоспроможність» та особливості її оцінки стосовно системи аграрного виробництва. *Вісник*

Львівського державного аграрного університету: економіка АПК. 2017. №15. С 58-67.

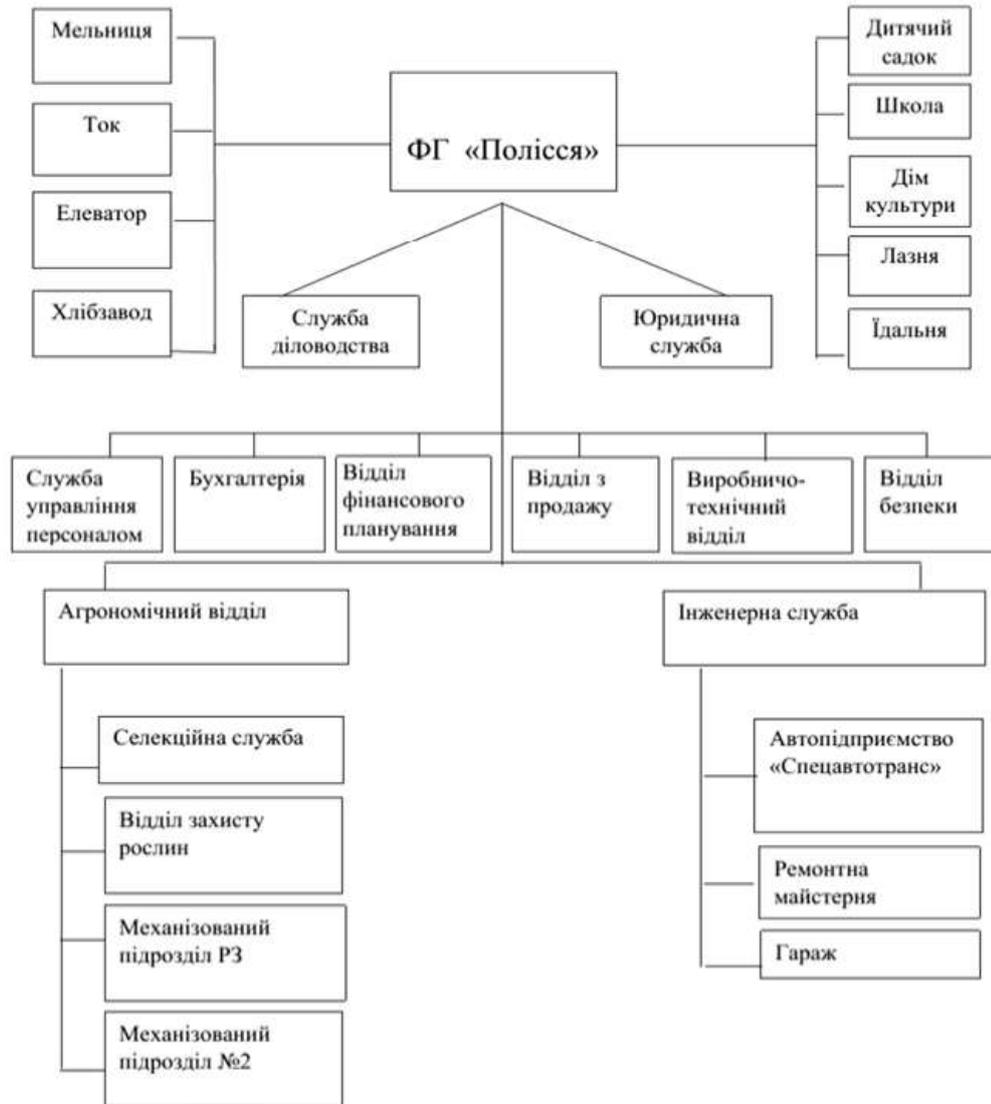
51. Marina Chorna, Nataliya Smolnyakova, & Anatoly Volosov (2020). "Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle". *Journal of European Economy* [Електронне видання], 19.4, 694-710.

52. Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free press, М.: Альпинабизнесбукс, [URL:http://loveread.ec/notes.php?id=79155#26](http://loveread.ec/notes.php?id=79155#26)

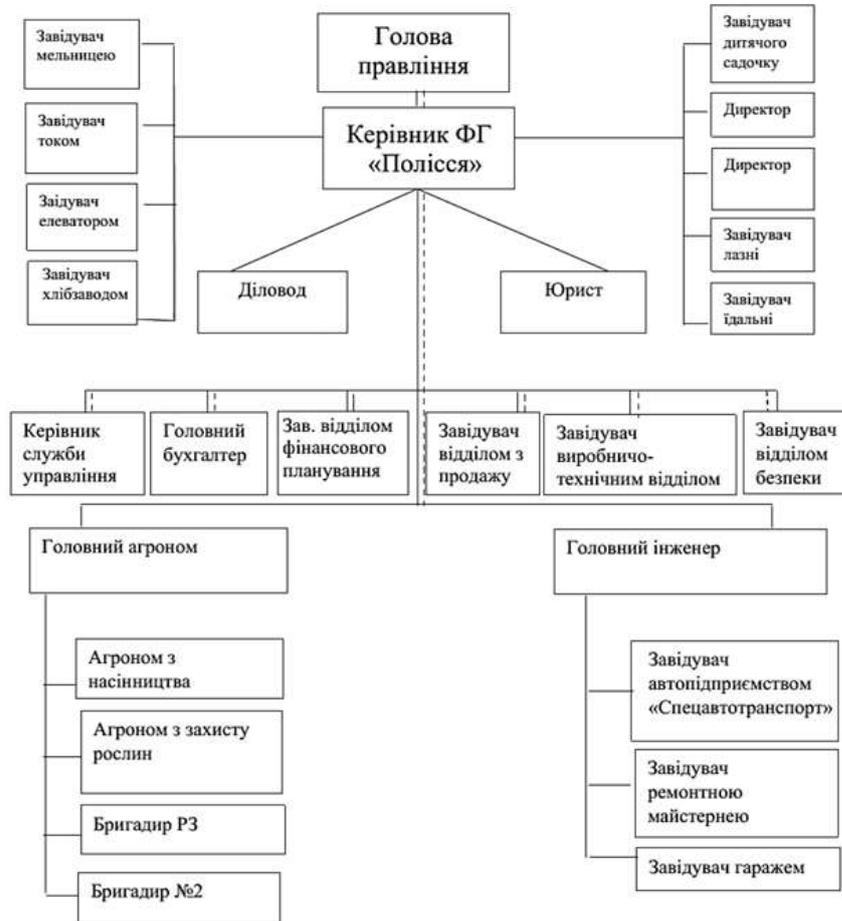
53. <https://www.agroone.info/publication/sonjashnik-vologu-vipiv-dobriva-z-iv-nichogo-ne-zalishiv/>

54. <https://odja.mova.cx.ua/ukraincyam/shho-roblyat-iz-steblassonyashnika.html>

ДОДАТКИ



Організаційна структура СВГ «Полісся»



Структура управління СВГ «Полісся»