

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

**_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« _____ » _____ 20__ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Дар'я ІЛЬЧЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Ільченко Дар'ї Олександрівни

1. Тема роботи: «Управління конкурентоздатністю аграрного підприємства»

Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: публічна інформація фермерського господарство «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ», фінансова звітність підприємства, науково-методичні матеріали з теми дослідження

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

1. Теоретичні аспекти управління конкурентоздатністю підприємства
 2. Дослідження існуючої системи управління конкурентоздатністю підприємства
 3. Шляхи удосконалення системи управління конкурентоздатністю підприємства
- Висновки та пропозиції

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

1. Земельні ресурси підприємства та ефективність використання, 2. Структура посівних площ у 2025р. ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ», 3. Основні показники виробничо-фінансової діяльності господарства, 4. Прогнозоване підвищення урожайності за даними ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ», 5. Програма заходів щодо підвищення конкурентоздатності ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ», 6. Зростання доходу від реалізації продукції після впровадження заходів, 7 Графік збільшення показників фінансово-виробничої діяльності підприємства ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	Виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	Виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту на підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу «Теоретичні аспекти управління конкурентоздатністю підприємства»	Вересень - листопад 2025 року	Виконано
4.	Дослідження існуючої системи управління конкурентоздатністю підприємства Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	Виконано
5.	Шляхи удосконалення системи управління конкурентоздатністю підприємства. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	Виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	Виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	Виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	Виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	Виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	Виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти _____ Дар'я ІЛЬЧЕНКО

Науковий керівник роботи _____ Наталя ДУБРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, завдання та значення управління конкурентоздатністю підприємства	7
1.2. Особливості функціонування системи управління конкурентоздатністю підприємства	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	17
2.2. Сучасний стан системи управління конкурентоздатністю підприємства	27
2.3. Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності підприємства та їх вплив на конкурентоздатність підприємства	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	37
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоздатності підприємства	37
3.2. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоздатності підприємства	42
3.3. Оцінка результативності запропонованих управлінських заходів	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

У нинішніх умовах росту економіки країни велике значення має проблема створення конкурентоздатності сільськогосподарських підприємств, воно є одним з найважливіших галузей національної економіки. Фермерські господарства надають продовольчу безпеку країні та стають підставами для соціально-економічного піднесення сільської місцевості. В той же час ця ніша є дуже конкурентною, особливо в Україні, також серед проблем має місто бути нестабільність ринкового простору, часта зміна цін на сільськогосподарську продукцію та зміна зовнішніх чи економічних факторів. Для того щоб підприємство могло стабільно функціонувати при таких умовах є необхідним використання управління конкурентоспроможності.

Актуальність даної теми обумовлена тим, що конкурентоздатність являється одним з найбільш важливих факторів його існування, а також безпосередньо впливає на фінансову стабільність, ефективність і вміння адаптуватися до різких змін в ринковій кон'юктурі. В сфері агробізнесу конкурентоздатність має велику значимість через те що важливий вплив на неї має сезонність, природно-кліматичні умови, рівень технічного забезпечення та велика кількість подібних підприємств по території України. Через те, що аграрні підприємства мають не тільки підлаштовуватись під природні умови, а й мають постійно перебувати в пошуках покращення виробництва, обробки та транспортування сировини, що виробляють для того щоб мати певні переваги серед великої кількості таких же підприємств.

Потреба у проведенні дослідження на основі ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ» визначена необхідністю оцінки існуючої системи управління конкурентоздатності фермерського господарства та визначення факторів її покращення. Підприємство веде діяльність у сфері вирощування сільськогосподарських культур, таких як зернові та олійні культури. Функціонує воно в умовах конкурентного середовища в своєму регіоні, а саме Дніпропетровська область, територія є найбільш сприятливим кліматом, та

великою кількістю подібних підприємств. Дослідження стану конкурентоздатності фермерського господарства дасть змогу переглянути проблемні моменти та надати вирішення для подальшого зростання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоздатністю підприємства та розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління конкурентоздатністю господарства.

Задля виконання поставленої мети в роботі спроектовано виконання таких завдань:

- визначити сутність, значення і завдання управління конкурентоздатністю підприємства;
- виявити особливості функціонування системи управління конкурентоздатністю підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічних показників діяльності ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ»;
- оцінити стан системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві;
- розглянути взаємозв'язок показників виробничо-економічної діяльності підприємства;
- визначити напрямки удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства;
- надати оцінку економічній ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоздатністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади формування та функціонування системи управління конкурентоздатністю ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ».

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження економічних явищ і процесів, що

забезпечують комплексне вивчення проблем управління конкурентоздатністю аграрних підприємств.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних науковців, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ», а також матеріали мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та значення управління конкурентоздатністю підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки конкурентоздатність підприємств набуває великого значення та значної актуальності, також як і схоже поняття конкурентоспроможність. Нинішнє конкурентне середовище дуже стрімко набирає обертів, підприємствам стає все важче і важче виділитись серед інших, особливо це стосується аграрних бізнесів. Посилення змагань між підприємствами за споживача та розвиток технологій стає викликом перед сьогоdnішніми підприємцями. При таких умовах результативне управління конкурентоздатністю підприємств стає важливим аспектом його діяльності.

Значення «конкурентоздатність підприємства» являється економічною категорією, що досліджує велика кількість вітчизняних науковців. Балабанова Л.В пише, що «конкурентоспроможність підприємства є сукупністю характеристик підприємства, які забезпечують йому переваги над конкурентами» [1, с. 256]. У цьому формулюванні автор концентрує увагу на створенні конкурентних переваг як фундаменті результативного функціонуванні підприємства.

Конкурентоздатність має розцінюватись як здатність суб'єкта господарювання до адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси [2, с. 35-41]. Це говорить про важливість адаптивності бізнесу до актуальних умов господарювання.

Для того щоб досягнути бажаних результатів своєї діяльності підприємство має мати стійкі позиції щодо конкурентоздатності та конкурентоспроможності. Ці два поняття мають тісний взаємозв'язок, але все ж таки є різними по своїй суті.

Конкурентоспроможністю підприємства є його здатність до ефективного функціонування на ринку, створювати продукт що за характеристиками та ціною, буде більш привабливіший ніж подібний на ринку, витримати конкурентну боротьбу і також тим самим забезпечувати стабільний дохід та перспективи для розвитку.[47, с.371-375]

Отже, конкурентоспроможність визначається за такими факторами:

- Рівнем залучення інновацій;
- Ефективною маркетинговою політикою;
- Якістю продукції;
- Наскільки ефективною є система управління;
- Собівартістю продукції;
- Репутацією підприємства;
- Стійкістю у фінансовій складовій;
- Рівнем продуктивності праці.

Основні відмінні риси конкурентоспроможності:

- Демонструє фактичний рівень конкурентних переваг;
- Орієнтація на результат;
- Виявляється ринковими результатами;
- Надає характеристику поточному стану підприємства. [43, с.119-

124]

Конкурентоздатність же являється потенційною здатністю підприємства до стійких конкурентних позицій. Це є відображенням внутрішніх можливостей підприємства адаптації до зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси, сталий економічний розвиток, використання сучасних технологій.

Отже, формування конкурентоздатності відбувається за рахунок:

- Ресурсів підприємства;
- Гнучкої системи управління;
- Інновацій;
- Кваліфікації робітників;

- Стратегічного планування;
- Навичок швидкого реагування на зміни ринку;
- Технічного забезпечення.

Основними відмінними рисами конкурентоздатності є:

- Охарактеризовує потенційні можливості розвитку;
- Демонструє здатність підтримувати та створювати конкурентні переваги;
- Можливості та ресурси для їх забезпечення;
- Внутрішній потенціал підприємства. [44, с. 86-109]

Основною відмінністю між поняттями конкурентоздатність та конкурентоспроможність є те, що конкурентоздатність це можливість, кількість ресурсів та потенціалу для конкурентної боротьби, а конкурентоспроможність це вже здатність до успішного конкурування на ринку.

Також ці два поняття мають спільні риси, такі як:

- надають характеристику щодо позиції підприємства на ринку;
- мають залежність від використання ресурсів;
- пов'язані з наявністю конкурентних переваг;
- являються результатом ефективного управління.

Кузьмін О.Є. вважає «конкурентоспроможність підприємства характеризує рівень його переваг порівняно з іншими суб'єктами господарювання за показниками ефективності діяльності» [3, с. 352]. Це пов'язує конкурентоспроможність з результатами від функціонування підприємства.

Должанський І.З. вважає, що «управління конкурентоздатністю підприємства являє собою процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійких ринкових позицій підприємства» [4, с. 384]. Цим самим підкреслюючи вагу управлінської діяльності при формуванні конкурентних переваг.

Узагальнивши ці всі думки науковців складається такий висновок, щодо поняття управління конкурентоспроможністю підприємства та конкурентоздатністю, вони є комплексною характеристикою, що демонструють здатність підприємства ефективно діяти в умовах конкуренції, створювати конкурентні переваги, також забезпечувати конкурентні переваги.

Отже, управління конкурентоздатністю підприємства можна описати як цілеспрямований процес впливу на маркетингову, організаційну, виробничу і фінансову діяльність бізнесу для того щоб забезпечити стабільну конкурентну перевагу на ринку.

Головною метою управління конкурентоздатністю підприємства є створення високого рівня ефективності роботи підприємства та утворення довгострокових переваг серед інших подібних підприємств [5, с. 470]. Для цього система управління конкурентоздатністю має забезпечити виконання ряду важливих завдань. В ці завдання входять:

- Підвищення якості послуг та продукції;
- Системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- Гарантування ефективного використання ресурсів;
- Оцінка рівня конкурентної переваги підприємства;
- Аналіз сильних та слабких сторін діяльності;
- Створення конкурентної стратегії;
- Доопрацювання системи управління;
- Робота над інноваційними технологіями;
- Забезпечення фінансової стійкості;
- Збільшення продуктивності праці. [6, с. 624].

У своїх наукових працях Савицька Г. В. зазначає, що велике значення в управлінні конкурентоспроможністю займає систематичний аналіз показників діяльності підприємства, що надає можливість своєчасно виявити проблемні моменти та прийняти ефективні управлінські рішення [7, с. 241]. Якраз аналіз виробничо-економічних показників є основним фактором формування конкурентоздатності підприємства.

Управління конкурентоздатністю підприємства засновується на принципах, таких як комплектність, системність, стратегічну спрямованість, адаптивність та безперервність [8, с. 680]. Принцип системності являє собою сукупність усіх елементів управління, принцип адаптивності же полягає у здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Великого значення проблема конкурентоздатності полягає у сфері агробізнесу. Через те, що аграрний сектор працює в умовах ризику, має високу залежність від природно-кліматичних умов, сезонності та нестабільності ніші на ринку. При таких умовах якісне управління конкурентоздатністю фермерського чи аграрного підприємства є необхідною умовою для його функціонування та зростання [9, с. 270].

Фактори від яких залежить конкурентоздатність підприємства:

- Технічне забезпечення виробництва;
- Ціна собівартості продукції;
- Наскільки є ефективним використання земельних ресурсів;
- Продуктивність праці;
- Якість продукції;
- Інноваційна діяльність;
- Фінансова стійкість підприємства;
- Ступінь організації управління [10, с. 514].

Саблук П.Т. вважає, конкурентоздатність аграрних підприємств залежить від того, наскільки ефективно був використаний ресурсний потенціал та впровадження в виробництво сучасних технологій [11, с. 45-51]. Інноваційний розвиток є рушійною силою в підвищенні продуктивності праці аграрних підприємств, при цьому знижуючи витрати на виробництво і покращуючи якість.

Управління конкурентоздатністю підприємства має значення у забезпеченні:

- Зміцненні ринкових позицій;
- Сталого функціонування підприємства;

- Збільшення меж ринків збуту;
- Збільшення ефективності господарської діяльності;
- Довгостроковий розвиток підприємства;
- Збільшення інвестиційної діяльності;
- Створення позитивного іміджу бізнесу;
- Збільшення рівня прибутковості [12, с. 6-17].

У нинішніх умовах існування фермерського господарства управління конкурентоздатністю підприємства має мати стратегічний характер. Саме це надає підприємству швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та ефективно використовувати ресурси, при цьому забезпечувати розвиток у довготривалій перспективі [49, с. 13].

Таким чином, виходить що конкурентоздатність являється комплексною економічною категорією, що надає характеристику здатності підприємства ефективно виконувати свою діяльність в умовах ринкової економіки й створювати стійкі переваги у конкурентоздатності бізнесу. Також управління конкурентоздатністю це важлива складова системи функціонування підприємства, бо саме воно формує умови для фінансової стійкості, ефективність діяльності підприємства та впливає на те наскільки перспективним буде розвиток бізнесу.

1.2. Особливості функціонування системи управління конкурентоздатністю підприємства.

Система функціонування управління конкурентоздатністю є багатоаспектним та складним процесом, що розуміє під собою два пов'язаних між собою, але різних елементів управління, а саме, фактори зовнішнього середовища та ресурсне забезпечення. Ця система базується на системному підході, що передбачає підприємство як цілісну відкриту систему, яка взаємодіє та адаптується до зовнішнього середовища. Система управління конкурентоздатністю охоплює сукупність методів, принципів та інструментів,

що створюють умови для узгодженої взаємодії усіх систем та підсистем підприємства для того щоб отримати стійкі ринкові позиції та підвищити ефективність діяльності підприємства. [48, с. 320]

Основними елементами системи управління конкурентоздатністю є:

- Управління якістю продукції;
- Стратегічне управління розвитку підприємства;
- Управління виробничими процесами;
- Управління інноваціями;
- Управління маркетинговими ресурсами;
- Управління витратами.

Функціонування системи базується на постійному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, пошук конкурентних переваг та підбір шляхів їх покращення чи формування.[46, с. 24-28]

В наш час фермерські господарства повинні весь час змінювати та вдосконалювати систему управління, особливо в сфері управлінням конкурентоздатністю, для того щоб забезпечити стабільний розвиток та утримання ринкових позицій.

Ця система охоплює деяку кількість взаємопов'язаних елементів, найважливіше значення серед них мають такі: стратегічне планування, управління ресурсами, організація виробничої діяльності, маркетингова політика та контроль результатів роботи підприємства.

Шершньова З.Є. висловлювала свою думку, так: «ефективне функціонування підприємства в умовах конкуренції залежить від здатності системи управління швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища» [14, с. 699]. Це демонструє наскільки є важливим є адаптивність системи управління конкурентною перевагою підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на комплексному використанні організаційно-економічних та маркетингових інструментах [13, с. 42]. З цього можна зробити такий

висновок: наскільки управління конкурентоздатністю буде ефективним залежить від комплексу всіх елементів управління.

Велику вагу у функціонуванні системи конкурентоздатності має стратегічний підхід. На це у своїх роботах звертає увагу Балабанова Л.В., «конкурентоздатність підприємства формується у процесі реалізації стратегічних управлінських рішень» [15, с. 67]. Цей фактор надає можливість підприємству забезпечувати довготривалий розвиток та зберегти за собою конкурентну перевагу на ринку.

Управління конкурентоздатністю має такі взаємопов'язані елементи:

- Контроль над виробничими процесами;
- План діяльності підприємства;
- Маркетинговий аналіз;
- Управління трудовими ресурсами;
- Забезпечення фінансовими ресурсами діяльності;
- Оцінка та контроль над результатами діяльності [16, с. 53].

Функціонування цієї системи відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Внутрішні фактори включають: наскільки підприємство є технічно-забезпеченим, рівень кваліфікації робітників, фінансове забезпечення, ефективність системи керування, рівень якості та організованості виробництва.

Савицька Г.В., зазначає, «ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від раціонального використання виробничих ресурсів» [7, с. 241]. Як висновок, можна сказати що ключовим напрямком управління є гарантування ефективного використання ресурсів: матеріальних, фінансових та трудових.

Зовнішні фактори, які мають вплив на конкурентоздатність:

- інфляція;
- державне регулювання економіки;
- кількість конкуренції на ринку;
- податкові зміни;

- кількість попиту у споживачів та пропозиції у конкурентів;
- науково-технічний прогрес;
- зміни ринкового середовища [18, с. 23-31].

Серед особливостей функціонування системи керування конкурентоздатністю фермерських підприємств можна виділити їх залежність від природних умов та сезонних змін. Це великою мірою відображається на результат їх діяльності та вимагає гнучкого управління [50, с. 258].

Андрійчук В.Г. вважає, що «ефективність аграрного виробництва визначається рівнем використання земельних, матеріально-технічних та трудових ресурсів» [19, с.356]. Через для фермерських господарств важливим є раціональне використання ресурсів.

На думку Саблука П.Т., «підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств можливе за умови впровадження сучасних технологій та інноваційних методів господарювання» [20, с.34-42]. Інноваційний розвиток в наш час найвпливовіший фактор для утримання конкурентних позицій фермерського господарства.

В цьому процесі має важливе значення оцінювання рівня конкурентоздатності. Існує багато методів оцінки і серед ними основними є такі:

- порівняння;
- експертне оцінювання;
- рейтинговий метод;
- інтергальний метод;
- методи економіко-математичні [21, с. 272].

Використання цих методів надає можливість оцінити слабкі та сильні сторони функціонування підприємства, оцінити наскільки високим є рівень конкурентних переваг і впровадити заходи для підвищення його функціонування.

У забезпеченні конкурентоздатності також відіграють важливу роль його кадри, кваліфікований персонал входить до ряду найважливіших чинників

формування конкурентних переваг підприємства [22, с.84]. Високий рівень досвідченості робітників в комплекті з достойною оплатою праці та доброчесною системою мотивації сприяють підвищенню продуктивності праці і покращують результат зробленої роботи.

Для нинішнього світу цифровізованої економіки важливим є інтегрування в роботу інформаційних технологій у систему керуванням бізнесу. Впровадження діджиталізованої системи управління дозволить підвищити оперативність впровадження управлінських та позитивно вплине на ефективність управлінських рішень.

Функціонування системи управління, таким чином, повинно мати системний характер та мати на увазі специфіку роботи підприємства актуальні тенденції розвитку економіки та специфічні властивості ринкового середовища. Для фермерського господарства великого значення має раціональне використання ресурсів, використання інноваційних технологій та покращення системи керування [17,с. 18].

Ефективне управління конкурентоздатністю компанії є дуже важливою умовою для стабільного розвитку, утримання конкурентних переваг на ринку та фінансової стабільності.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Фермерське господарство «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ» являється представником малих аграрних підприємств, яке здійснює свою діяльність у місті Перещепине що в Дніпропетровській області, в Новомосковському районі. Видом діяльності підприємства є вирощування технічних та зернових культур. Географічне положення фермерського господарства є досить вигідним та має вигідне для транспортування та доставки транспортне сполучення з іншими населеними пунктами області та надає доступ до регіональних ринків збуту.

Господарство створює свою діяльність в умовах високої конкуренції в сфері аграрного господарства та має економічні зв'язки з постачальниками технічно-матеріальних ресурсів і користувачами його продукції. Головним партнером господарства є ТОВ «Ерідіон», а саме його Дніпропетровська філія, ця компанія забезпечує господарство насінням, засобами оброблення рослин від шкідників та мінеральними добривами. Також серед партнерів можна виділити автозаправні станції «ОККО» і «WOG», які постачають паливо для заправлення техніки та службового транспорту. Реалізація продуктів зернової категорії відбувається через ТОВ «Кернел-Трейд».

Площа земельних угідь підприємства у 2025 році становила 90 га, що в порівнянні з 2021 роком більше на 5,9%. Земельна площа в повному обсязі використовується як рілля, це говорить про повну фермерську спрямованість господарства.

Таблиця 2.1

Земельні ресурси підприємства та ефективність використання

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. у % до 2021 р.
Всього земельних угідь, га	85	85	88	90	90	105,9
у т.ч. сільськогосподарські угіддя, га	85	85	88	90	90	105,9
у т.ч. рілля, га	85	85	88	90	90	105,9
Озима пшениця, га	30	30	30	30	30	100,0
Урожайність озимої пшениці, ц/га	35,0	36,5	38,0	39,0	40,0	114,3
Кукурудза на зерно, га	25	27	28	30	30	120,0
Урожайність кукурудзи, ц/га	40,0	42,0	43,0	44,0	45,0	112,5
Соняшник, га	30	28	30	30	30	100,0
Урожайність соняшнику, ц/га	22,0	23,0	24,0	24,5	25,0	113,6

За продемонстрований період у фермерському господарстві відзначається тенденція до підвищення урожайності с/г продукції. Урожай озимої пшениці зріс з 35,0 ц/га у 2021 до 40,0 ц/га у 2025, чи на 14,3%. Урожай кукурудзи зріс на 12,5%, а соняшнику на 13,6%. Ці зміни показують, що технологія вирощування культур була покращена, використання земельних ресурсів та рівень агротехнічного оснащення став вищим. Зі сторони конкурентоспроможності ці результати мають велике значення, бо збільшуються обсяги валової продукції та підвищується ефективність використання ресурсів. Підвищення ефективності землі формує передумови для здобування додаткових конкурентних переваг, в спосіб збільшення витрат на одиницю продукції.

Для чіткого визначення структури посівних площ фермерського господарства доцільно її відобразити у вигляді кругової діаграми. (рис. 2.1)

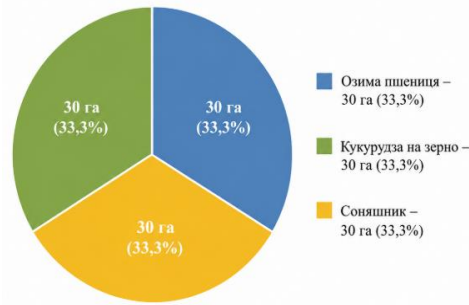


Рис. 2.1. Структура посівних площ у 2025р. ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ»

Структура посівних площ в звітному 2025 році є більш-менш рівномірною: 30 га під озиму пшеницю, 30 га на кукурудзу та також по 30 га на зерно та соняшник. Таке рівномірне розподілення посівної площі між культурам надає можливість якісно дотримуватись сівозміни, зменшення можливості виснаження ґрунтів та збільшити ефективність використання ресурсів. Рациональність структури посівів являється важливим чинником для конкурентоздатності фермерського господарства, бо саме це забезпечує стабільність виробництва та знижує залежність від мінливості ринку [11, с. 74; 19, с. 119].

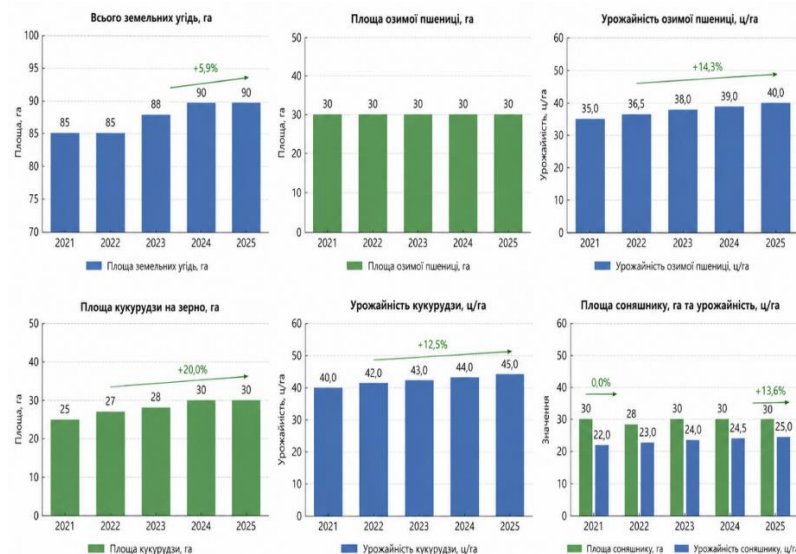


Рис 2.2. Динаміка використання ресурсів та урожайності культур у ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ» у 2021-2025 рр.

Аналіз свідчить про розвиток підприємства, земельна площа зросла з 85 до 90 га, або ж на 5,9%, це означає поступове збільшення виробничого потенціалу фермерського господарства і враховуючи це, структура посівних площ є стабільною.

Як результат від діяльності підприємства за цим графіком можна виділити стабільне зростання виробничо-економічних показників, це надає перспективи для підвищення рівня конкурентоздатності та ефективності господарської діяльності.

Значущим результатом діяльності підприємства є збільшення урожаю. Озима пшениця зросла на 14,3%, соняшник на 13,6%, кукурудза на 12,5% цей факт є результатом покращення технології вирощування та ефективного використання ресурсів.

Важливим показником виробничої діяльності являється рівень спеціалізації. Досліджуване господарство має рослинницьку спеціалізацію, бо основну частину валової продукції займає продукція рослинництва. У відповідності до методики визначення коефіцієнта спеціалізації, підприємство відноситься до вузькоспеціальних господарств, це пов'язано з фокусуванням виробництва на вирощування технічних та зернових культур.

Матеріально-технічна база продемонстрована основними та оборотними фондами, що забезпечують виробничий процес (табл. 2.2). За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що матеріально-технічна база господарства є достатньо сформованою для забезпечення основних виробничих процесів у рослинництві. Загальна вартість основних фондів становить 800 тис. грн, що свідчить про наявність у підприємства власної техніки та засобів праці, необхідних для виконання польових робіт. Найбільшу частку у структурі основних фондів займають трактори — 50,0 %, або 400 тис. грн. Це є важливим показником, оскільки саме трактори забезпечують виконання більшості технологічних операцій: обробіток ґрунту, посів, догляд за посівами та транспортування вантажів.

Друге місце у структурі основних фондів займає зернозбиральний комбайн, частка якого становить 31,3 %. Його наявність є важливою перевагою для господарства, адже дає можливість самостійно проводити збирання врожаю у потрібні строки. Це особливо важливо для аграрного підприємства, тому що затримка під час збирання може призвести до втрат урожаю та зниження якості продукції. Автомобілі займають 15,0 % у загальній вартості основних фондів і використовуються для перевезення продукції, матеріалів, насіння, добрив та інших ресурсів. Частка інших основних засобів є незначною - 3,7 %, що свідчить про те, що основний акцент у матеріально-технічному забезпеченні зроблено саме на сільськогосподарську техніку.

Таблиця 2.2

Основні та оборотні фонди виробництва за 2025р.

Види	Кількість, од.	Вартість, тис. грн.	Частка у загальній вартості, %
Основні фонди			
Трактори	2	400	50,0
Зернозбиральний комбайн	1	250	31,3
Автомобілі	2	120	15,0
Інші основні засоби	-	30	3,7
Разом основні фонди		800	100
Оборотні фонди			
Насіння с/г культур		120	15
Мінеральні добрива		200	25
Засоби захисту рослин		120	15
Паливно-мастильні матеріали		160	20
Запасні частини та матеріали		80	10
Разом оборотні фонди		800	100

Оборотні фонди у достатній кількості створюють безперервний виробничий процес та стабільний врожай. За думкою науковців, ефективне використання ресурсів це одна з ключових умов для підвищення рівня конкурентоздатності підприємства та стабілізації їх ринкових цін [25, с. 448].

Найбільшу частку серед оборотних фондів займають мінеральні добрива — 25,0 %. Це свідчить про те, що підприємство приділяє увагу підвищенню врожайності сільськогосподарських культур. Паливно-мастильні матеріали становлять 20,0 %, що є логічним, оскільки господарство має власну техніку, яка потребує постійного забезпечення паливом. Насіння сільськогосподарських культур і засоби захисту рослин займають по 15,0%, що вказує на важливість якісного посівного матеріалу та захисту посівів від шкідників, хвороб і бур'янів.

Запасні частини та матеріали займають 10,0% у структурі оборотних фондів. Їх наявність є необхідною умовою для своєчасного ремонту техніки та недопущення простоїв під час проведення сезонних робіт. У рослинництві це має особливе значення, оскільки більшість технологічних операцій має чітко визначені строки виконання. Якщо підприємство не має достатньої кількості матеріалів або техніка виходить з ладу, це може негативно вплинути на урожайність і фінансові результати діяльності.

Отже, можна зазначити, що господарство має достатній рівень забезпеченості як основними, так і оборотними фондами. Наявність власних тракторів, комбайна та автомобілів зменшує залежність підприємства від сторонніх послуг і дає змогу краще контролювати виробничий процес. Водночас структура оборотних фондів свідчить про орієнтацію підприємства на підтримання врожайності, своєчасне проведення польових робіт та стабільність виробництва.

У цілому, матеріально-технічна база підприємства відповідає його рослинницькій спеціалізації. Вона створює передумови для ефективного використання ресурсів, зниження виробничих ризиків і підвищення конкурентоздатності господарства. Разом з тим підприємству доцільно й надалі оновлювати техніку, контролювати витрати на паливо, добрива та засоби захисту рослин, а також забезпечувати своєчасне технічне обслуговування машин. Це дозволить підвищити ефективність виробництва та зміцнити позиції підприємства на ринку сільськогосподарської продукції.

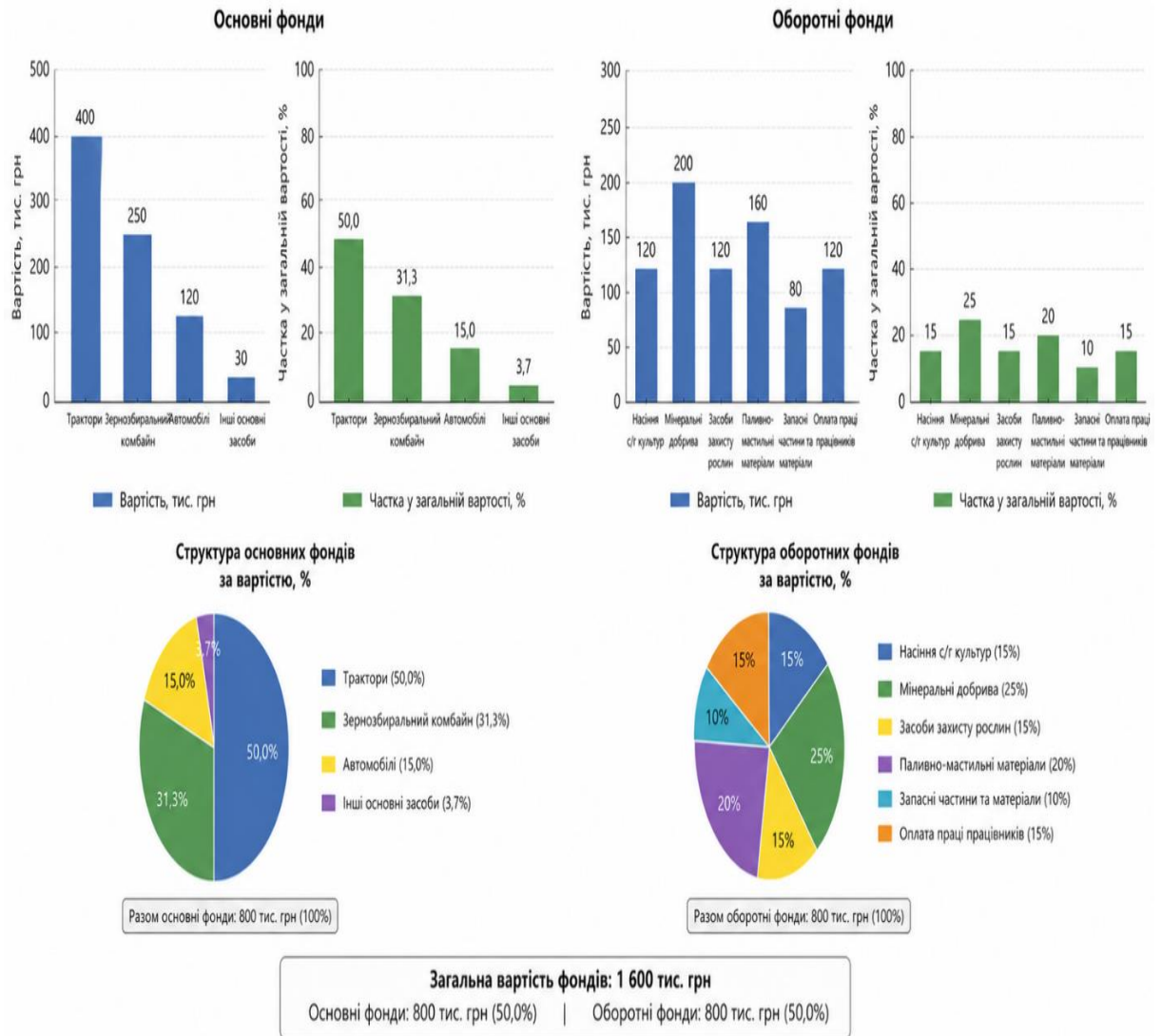


Рис. 2.3. Структура основних та оборотних фондів ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ»

Оборотні фонди підприємства це насіння , паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива. Найбільший відсоток займають мінеральні добрива - 25%, це демонструє посилене ведення рослинництва.

Середньорічна ціна основних фондів господарства в 2025 році складала 800 тис. грн., це на 23,1% більше в порівнянні з 2021 роком. Таке збільшення свідчить про послідовне оновлення матеріально-технічної бази що призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності.

На думку науковців, обсяг забезпечення підприємства виробничими ресурсами та ефективності їх використання зазначає його конкурентні переваги на аграрному ринку [46, с. 24-28].

Таблиця 2.3

Основні показники виробничо-фінансової діяльності господарства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відношення 2025 р. до 2021 р., %
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	650	680	720	760	800	123
Валова продукція, тис. грн	1800	2000	2200	2350	2500	138,9
Чисельність працівників, осіб	2	2	2	2	2	100
Посівна площа, га	85	85	88	90	90	105,9
Кількість тракторів, од.	2	2	2	2	2	100
Кількість автомобілів, од.	1	1	2	2	2	200
Кількість зернозбиральних комбайнів, од.	1	1	1	1	1	100
Прибуток	540	600	660	705	750	138,9

Проаналізувавши показники виробничо-фінансової діяльності можна зробити висновки про позитивну динаміку росту підприємства. Валова продукція зросла з 1800 тис. грн до 2500 тис. грн. у звітному 2025 році в порівнянні з 2021 роком.

Кількість працівників протягом періоду не змінилась, залишилось дві людини як і в 2021 році. Це є характерним для малих сільськогосподарських підприємств. Але зростання обсягів валової продукції при незмінній чисельності персоналу свідчить про збільшення продуктивності праці.

Проведений аналіз демонструє, фермерське господарство характеризується сталим зростанням результатів виробничої діяльності за допомогою ефективного використання ресурсів. Здатність підприємства тримати ланку приросту результатів діяльності за умови не суттєво збільшених

ресурсних витрат є сильною конкурентною перевагою в нинішніх умовах господарювання [27, с. 241].

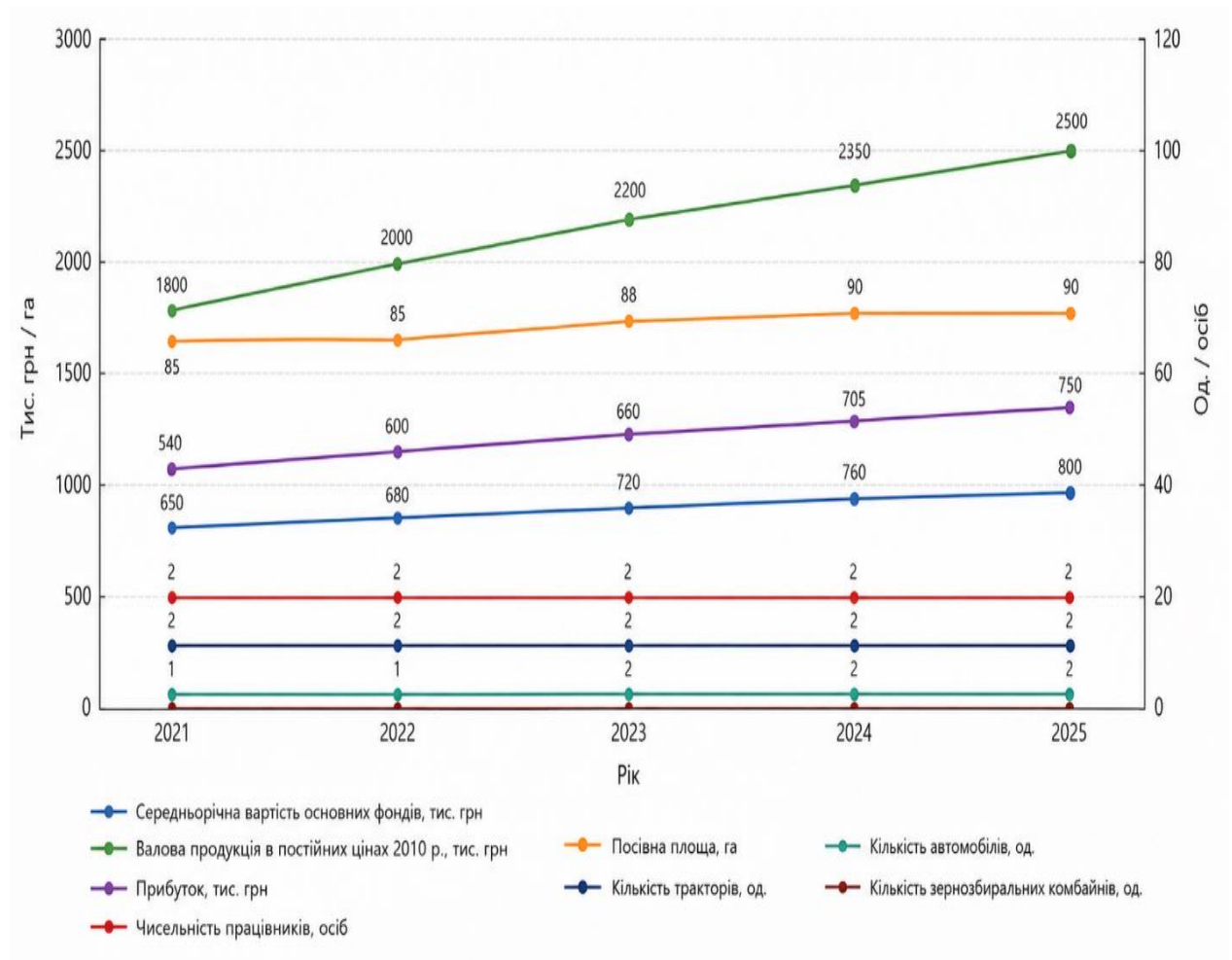


Рис. 2.4. Динаміка основних показників виробничо-фінансової діяльності ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ» у 2021-2025 роках.

З рис. 2.4 видно, що за 2021-2025 рр. господарство поступово покращувало свої показники, оскільки валова продукція зросла з 1800 до 2500 тис. грн, а прибуток - з 540 до 750 тис. грн. Чисельність працівників не змінювалася і становила 2 особи, тому можна сказати, що підприємство стало ефективніше використовувати працю. Також зросли посівна площа та вартість основних фондів, що свідчить про стабільний розвиток господарства.

Наведенні показники показують гарну тенденцію у розвитку підприємства, що є важливою умовою конкурентоспроможності.

Важливим показником ефективності діяльності господарства є рентабельність (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Розрахунок рентабельності ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР
МИКОЛАЙОВИЧ» за 2021-2025 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. порівняно з 2021 р, %
Валова продукція, тис. грн.	1800	2000	2200	2350	2500	138,9
Виробничі витрати	1260	1400	1540	1645	1750	138,9
Прибуток, тис. грн	540	600	660	705	750	138,9
Рентабельність, %	42,9	42,9	42,9	42,9	42,9	-

Згідно з розрахунками, рівень рентабельності виробництва у фермерському господарстві напротязі 2021-2025 року складав 42,9%, це є достатньо високим показником як для господарства з таким напрямком. Приріст прибутку з 540 тис. грн. у 2021 році до 750 тис. грн у 2025 році показує про збільшення ефективності діяльності.

Організаційна структура в фермерському господарстві це більш проста система та відповідає його розмірам. Управлінням фінансовою, виробничою та організаційною займається керівник, найчастіше він же і є власником, так, наприклад, і є в даному підприємстві. Працівники виконують основні виробничі процеси., збирання врожаю, підготовка ґрунту.

Для даного підприємства характерним є високий рівень механізації роботи, це надає змогу якісно використовувати трудові ресурси та забезпечити реалізацію трудових ресурсів. Енергозабезпечення виробництва відтворюється за рахунок власної техніки.

Базуючись на проведеному аналізі фермерського господарства «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ» можна зробити висновок що воно є достатньо економічно стабільним бізнесом рослинницького напрямку .

Фермерське господарство має великий ресурсний потенціал, стабільну динаміку та великий відсоток рентабельності.

Для того щоб утримувати стабільно ростучу динаміку економічних показників та подальшого покращення виробничої діяльності, запропоновано такі заходи:

- підвищити рівень фінансової стійкості;
- впровадити сучасні технології, техніку для обробки, збирання с/г культур;
- удосконалення структур посівних площ;
- розширення каналів збуту;
- оновлення матеріально-технічної бази.

Отже, данні заходи сприятимуть підвищенню ефективності виробничо-фінансових показників діяльності підприємства «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ».

2.2. Сучасний стан системи управління конкурентоздатністю підприємства

Рівень конкурентоздатності фермерського господарства, такого як ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ» на зараз є достатньо високим в порівнянні з подібними підприємствами на території дніпропетровської області. Про це свідчить позитивна динаміка показників виробничо-фінансової діяльності підприємства. В підприємстві спостерігається стабільне зростання обсягу валової продукції, урожайності сільськогосподарських культур та прибутку, на протязі 2021-2025 років.

Фермерське господарство досить ефективно використовує свої земельні ресурси, при тому що посівна площа є не сильно великою, сільськогосподарські культури стабільно збільшуються в урожайності. Це показує те, що підприємство дотримується сучасних агротехнологій, правильне використання мінеральних добрив і засобів для захисту рослин.

Значущим фактором конкурентоздатності підприємства являється те що підприємство має матеріально-технічну базу. В випадку досліджуваного підприємства це зернозбиральний комбайн, трактори, та автомобілі, ці ресурси дозволяють виконувати основні польові роботи у визначені строки та зводить до мінімуму залежність від зовнішніх послуг. Таким чином собівартість продукції є більш вигідною, а виробництво ефективнішим.

Також конкурентні переваги формуються з урахуванням високого рівня рентабельності виготовлення сільськогосподарської продукції. Протягом досліджуваного періоду відсоток рентабельності становив 42,9%. Це говорить про ефективну організацію господарської діяльності та здатність підприємства утримувати стабільний фінансовий рівень навіть враховуючи умови нестабільності економічної ситуації.

Здатність ефективно використовувати ресурси, використання трудових та матеріально-технічних ресурсів, позитивно впливає на рівень конкурентоздатності підприємства. При цьому окремі проблеми пов'язанні з кількістю персоналу, каналів збуту продукції та технічним обладнанням можуть стримувати розвиток та зміцнення конкурентних позицій на ринку, що негативно впливає на діяльність підприємства.

Рівень конкурентоздатності господарства має сильну залежність від зовнішніх факторів, таких як зростання вартості основних засобів виробництва, коливання цін на фермерську продукцію, природно-кліматичні умови. Недостатня масштабність виробництва та мала кількість робітників також стримують розширення підприємства. У підприємства є досить високий потенціал для розвитку якщо вирішити певні проблемні питання.

Малік М.Й. зазначає, «конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств формується під впливом комплексу виробничих, фінансових, організаційних та інноваційних факторів, а її підвищення потребує постійного вдосконалення системи управління, впровадження сучасних технологій та пошуку нових ринкових можливостей» [24, с. 5-16].

Для того щоб якісно оцінити конкурентні позиції ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ» нижче продемонстровано таблицю оцінки факторів, що впливають на конкурентоздатність. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Оцінка факторів впливу на конкурентоздатність господарства

Внутрішні фактори	Характер впливу
Наявність власної техніки	Позитивний
Високий рівень механізації	Позитивний
Обмежені фінансові ресурси	Негативний
Мала кількість працівників	Нейтральний
Спеціалізація на рослинництві	Позитивний
Зовнішні фактори	Характер впливу
Коливання ринкових цін	Негативний
Підвищення цін на паливо та добрива	Негативний
Попит на зернові культури	Позитивний
Державна підтримка аграрного сектору	Позитивний
Кліматичні ризики	Негативний

Таблиця 2.5 показує, що господарство має достатній рівень потенціалу для того аби його діяльність була стабільною. Позитивний вплив мають технічна забезпеченність, ефективна організація та спеціалізація. Негативний вплив більш приносять зовнішні фактори, а саме нестабільність ринку, природні умови та економічно-фінансові фактори. З цього виходить, щозначною мірою конкурентоспроможність ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ» має залежність від вміння якісно використовувувативласні конкурентні переваги та має своєчасно адаптуватися до зовнішніх факторів господарювання.

Велику важливість для підприємства несе його система реалізації продукції. Підприємство реалізує свою продукцію через агро-компанії та посередників. Це надає стабільність, але разом з тим і робить фермерське господарство залежним від посередників, що може вплинути на прибуток. Бо

частина доходу втрачається на різницю між ринковими цінами та закупівельними.

Підприємство використовує переважно традиційні методи в управлінні. Керівник (власник) приймає основні рішення, на основі власного досвіду та актуальної економічної ситуації. Система стратегічного планування потребує вдосконалення.

Узагальнюючи дану інформацію, можна виділити такі конкурентні переваги фермерського господарства:

1. Висока продуктивність праці. Ураховуючи малу кількість працівників підприємство має достатньо високий рівень виробітку з урахуванням на одного робітника.
2. Спеціалізація виробництва. Підприємство орієнтоване на певні види сільськогосподарської продукції, що дозволяє концентрувати на них ресурси.
3. Гнучкість в управлінні. Мала кількість працівників полегшує процес прийняття управлінських рішень.
4. Контроль над витратами виробництва. Масштаб діяльності підприємства є невеликим тому є можливість краще контролювати витрати.
5. Потенціал до покращення виробництва. Можливість підвищення урожаю за допомогою сучасних агротехнологій.

Проаналізувавши, можна стверджувати, що підприємство має досить вагомі конкурентні переваги та має потенціал до підвищення рівня конкурентоздатності.

Для того щоб оцінити стан підприємства більш комплексно доцільно застосувати SWOT-аналіз. Він являється одним із найбільш поширених способів стратегічного аналізу. Згідно з думкою вітчизняних науковців, SWOT-аналіз є основним інструментом стратегічного управління, бо дозволяє оцінити разом основні характеристики, такі як сильні, слабкі сторони та можливості і загрози, тобто фактори внутрішні характеристики підприємства та зовнішні фактори що можуть вплинути на діяльність підприємства [45, с. 89-106]

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Гнучкість в управлінні	Залежність від посередників
Висока продуктивність праці	Високий рівень залежності від двох працівників
Малі адміністративні витрати	Обмеженні можливості інвестування
Спеціалізація виробництва	Недостатня оптимізація витрат
Потенціал до покращення виробництва	Необхідність в оновленні технічних засобів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку збуту	Кліматичні ризики
Використання інноваційних технологій	Конкуренція серед аграрного сектору
Збільшення врожайності	Зростання цін на ресурси
Співпраця з іншими підприємствами	Нестабільна ціна на агропродукцію

SWOT-аналіз демонструє достатній внутрішній потенціал фермерського господарства, що сформований на гнучкості управління та високій продуктивності, але також є проблема з оптимізаціями витрат та оновленні виробничої техніки. Зовнішнє середовище характеризується можливістю розширення ринку збуту та співпраця з іншими підприємствами, але слабкими сторонами є коливання цін на агропродукцію та кліматичні умови. Данний аналіз демонструє потребу у прийнятті заходів по оптимізації діяльності господарства.

Сучасний стан системи управління конкурентоздатністю ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ» має таку характеристику: стабільний економічний наслідок діяльності та ефективне використання ресурсів. Але при цьому є проблеми, що потребують вдосконалення для того щоб досягти висого рівня в конкурентоздатності, це: система стратегічного управління, кількість каналів реалізації продукції, сучасні технології, оптимізація витрат.

2.3. Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності та їх вплив на конкурентоздатність підприємства

Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності бізнесу є значимим елементом аналізу. Це надає можливість виявити вплив певних факторів на висновок по діяльності підприємства, переглянути ресурси для підвищення ефективності виготовлення та збуту продукції і аргументувати напрями для удосконалення системи управління конкурентоздатністю. Обсяги виробництва напряду впливають на рівень конкурентоздатності підприємства, завдяки ньому формується дохід підприємства внаслідок попиту на продукцію.

Для того щоб проаналізувати взаємозв'язок показників діяльності підприємства «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ» було використано складові економіко-статистичного аналізу, точніше:

- Метод порівняння;
- Аналіз динамічних рядів;
- Метод відносних показників;
- Елементи кореляційного аналізу.

На думку Г.В. Савицької, «економічний аналіз дає можливість встановити причинно-наслідкові зв'язки між економічними показниками та оцінити ефективність використання ресурсів підприємства» [7, с. 112].

Обсяг валової продукції є одним з основних показників ефективності діяльності підприємства, також він напряду залежить від урожайності с/г культур та посівної площі. Наведенні дані демонструють наявність зв'язку між обсягом валової продукції та урожайності культур. На протязі досліджуваного періоду ці показники одночасно зростали, з збільшенням врожаю, валова продукція зросла на 700 тис. грн., або ж на 38,9%.

Збільшення врожайності можна аргументувати тим, що технологію вирощування культур було покращено, підприємством використовувалось якісне насіння, засоби захисту рослин та добрива. Збільшення валової

продукції позитивно впливає на фінансові показники підприємства та збільшують його конкурентоздатність.

Таблиця 2.7

Динаміка продукції та урожайності культур

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. порівняно з 2021 р., %
Валова продукція, тис. грн	1800	2000	2200	2350	2500	138,9
Урожайність озимої пшениці, ц/га	35,0	36,5	38,0	39,0	40,0	114,2
Урожайність кукурудзи, ц/га	40,0	42,0	43,0	44,0	45,0	112,5
Урожайність соняшнику, ц/га	22,0	23,0	24,0	24,5	25,0	113,6

Зростання продуктивності праці сільськогосподарського виробництва, яке має за собою основу використання інновацій та сучасних технологій є ключовим фактором закріплення конкурентоспроможності аграрного підприємства та стабільний розвиток [29, с. 124].

Взаємозв'язок між валовою продукцією та прибутком продемонстровано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Взаємозв'язок валової продукції та прибутку підприємства.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. порівняно з 2021 р
Валова продукція, тис. грн	1800	2000	2200	2350	2500	138,9
Прибуток, тис грн	540	600	660	705	750	138,9
Рівень рентабельності, %	42,9	42,9	42,9	42,9	42,9	100

Прибуток зріс з 540 тис. грн на 750 тис. грн або ж на 38,9% це відповідає темпу росту валової продукції. При цьому рівень рентабельності лишається стабільним 42,9%, це показує що показує стає відношення між результатами діяльності та витратами, при цьому також це демонструє відсутність розвитку підприємства, що може негативно впливати на рівень конкурентоздатності.

Далі йде аналіз забезпеченості основними фондами та результатами їх використання фермерського господарства, також було розраховано його фондівіддачу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зв'язок основних фондів та обсягу виробництва

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. порівняно з 2021 р
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	650	680	720	760	800	123
Валова продукція, тис. грн	1800	2000	2200	2350	2500	138,9
Фондовіддача	2,77	2,94	3,06	3,09	3,13	112,9

Фондовіддача у господарстві зростає, в порівнянні 2025р. з 2021р. вона зросла на 0,36, або на 112%. Одним з важливих факторів такого зростання являється збільшення продуктивності праці. Однією з важливих умов формування конкурентних переваг являється ефективне використання виробничих ресурсів [30, с. 91]

Таблиця 2.10

**Динаміка трудових показників діяльності ФГ «Тесленко Віктор
Миколайович» у 2021–2025 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. порівняно з 2021 р, %
Валова продукція, тис грн	1800	2000	2200	2350	2500	138,9
Чисельність працівників, осіб	2	2	2	2	2	100
Продуктивність праці, тис. грн/особу	900	1000	1100	1175	1250	138,9

Це свідчить про постійний ріст продуктивності праці, не зважаючи на те, що в компанії стабільно працюють 2 працівники. Основною причиною цьому є підвищення механізації на підприємстві.

З цього виходить, що ріст продуктивності праці відбувається через гарний рівень механізації на фермерському господарстві. Тим самим це скорочує витрати виробництва та надає додаткові конкурентні переваги і підвищує ефективність господарської діяльності [31, с. 37-49].

Проведене дослідження надало змогу встановити наступне, збільшення урожайності, вартості основних фондів, ефективне використання трудових ресурсів сприяє підвищенню прибутку підприємства та зростання валової продукції.

Також результати свідчать про позитивну тенденцію зросту в компанії. Але, все ж таки, для збільшення саме показника конкурентоспроможності необхідно удосконалити систему управління ресурсами, більш глибоке впровадження сучасних технологій в виробництво, оновити матеріально-технічну базу та використання ефективного стратегічного управління.

Для того щоб зміцнити конкурентні позиції фермерського господарства варто покращити систему управління ресурсами, більш ретельно підійти до питання оновлення технічного забезпечення, покращити систему стратегічного управління та більше використання в роботі цифрових інструментів управління та оптимізації витрат. Найбільшої уваги вимагає розширення каналів реалізації та покращення збутової діяльності підприємства також важливим є зменшення залежності від посередників[28, с. 23-27].

За науковими роботами Балдинюк В.В. та Балдинюк В.М., конкурентоспроможність аграрного підприємства виявляється не тільки за результатами виробничої діяльності, а й за вмінням ефективно використовувати ресурси, якісно впроваджувати інновації та адаптацією до зовнішніх перешкод [32, с. 308-316]. Виходячи з цього, ефективне використання ресурсів надає умови для зростання показників економічної ефективності, інвестиційної привабливості, тим самим підвищуючи конкурентоздатність серед аграрного сектору.

Важливим також є ефективне стратегічне управління, воно дозволяє своєчасно реагувати на зміни на ринку, довгострокове планування щодо розвитку фермерського господарства та створення стабільно зростаючого економічного функціонування. Стійкі конкурентні переваги утворюються завдяки поєднанню впровадження сучасних управлінських підходів, ефективного використання виробничого потенціалу та інноваційного розвитку, це дозволяє підприємствам закріплювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільний економічний зріст [34, с. 26-37]. Таким чином, більш ефективний фактор стратегічного управління також впливає і на формування довгострокових конкурентних переваг за допомогою ефективного стратегічного планування.

Таким чином, проведення дослідження існуючої системи управління конкурентоздатністю фермерського господарства надало можливість оцінити сильні та слабкі сторони, виявити чинники які впливають на рівень конкурентоздатності підприємства. Виробничо-економічні показники засвідчили, що господарство має достатній потенціал для розвитку, враховуючи ефективне використання ресурсів.

Наявна система управління конкурентоздатністю потребує покращення за такими кроками: підвищення ефективності використання ресурсів, розширення ринку збуту та використання цифрових технологій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоздатності підприємства

На основі аналізу проведеного у розділі 2, можна побачити, що фермерське господарство має стабільні виробничо-економічні показники та досить високий рівень рентабельності. При цьому також було помічено певні проблемні моменти, через які процес збільшення рівня конкурентоздатності підприємства, а саме обмежені фінансові ресурси, залежність від змін ринкових цін, не надто розвинене стратегічне планування і ріст собівартості продукції.

В нинішніх умовах важливим в підвищенні конкурентних переваг є система управління ресурсами та використання у організації виробництва сучасних підходів. Ефективне управління підприємством великою мірою залежить від здібності керівництва своєчасно реагувати на коливання зовнішнього середовища та вчасно впроваджувати інноваційні управлінські рішення [16, с. 214].

Для удосконалення системи управління конкурентоздатністю підприємства доцільно використання оперативного планування виробничих витрат. В умовах фермерського підприємства створення спрощеної системи внутрішнього контролю по використанню технічно-матеріальних ресурсів має позитивний вплив на подальший його розвиток.

Для зменшення собівартості продукції можна застосувати такі заходи:

- Ретельний контроль над витратами на паливно-мастильні матеріали;
- Використання ресурсозберігаючих технологій;
- Оптимізація використанні мінеральних добрив;

- Планове технічне обслуговування техніки.

Зменшення виробничих витрат на 5% надає можливість підприємству отримати прибуток більше.

Таблиця 3.1

**Розрахунок виробничих витрат в умовах економії у ФГ «ТЕСЛЕНКО
ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ»**

Показник	2025 р.	Прогноз результату впровадження заходів
Виробничі витрати, тис. грн.	1740	1662,5
Економія витрат, тис. грн	-	87,5
Прибуток, тис. грн	750	837,5

За результатами розрахунків можна побачити, що зменшення виробничих витрат на 5% надає перспективу підприємству для виходу на прибуток в розмірі 87,5 тис. грн.

Данні розрахунки демонструють, що навіть при 5% скорочення витрат зростання фінансових результатів є достатньо відчутним. Отриманий прибуток можна спрямувати на відновлення матеріально-технічної бази, розвиток збуту продукції та сучасні агротехнології, в подальшому це позитивно впливатиме на рівень конкурентоздатності фермерського господарства.

Лупенко Ю.О., вважає «підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізація витрат є одним із головних резервів забезпечення конкурентних переваг аграрних підприємств в умовах зростання конкуренції та нестабільності ринкового середовища [33, с. 30-33].

Важливу роль у покращенні системи управлінням конкурентоздатністю являється напрям підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Враховуючи це потрібно впровадити сучасні технології для вирощування с/г культур та покращити підхід до системи удобрення ґрунтів.

У даному підприємстві відслідковується позитивна динаміка з урожайності культур, при цьому є резерви для того щоб ці показники зростали. Удосконалення агротехнологій шляхом використання науково обґрунтованої

сівозміни, високопродуктивного насіння, оптимізації системи удобрення, елементи точного землеробства та удосконалення системи обробітку ґрунту, надасть підприємству підвищення урожайності на 5-7%.

Реалізація заходів удосконалення агротехнологій на підприємстві:

1. Використання в роботі високопродуктивного насіння - це є одним з найефективніших методів підвищення урожайності, що включає сучасні сорти та гібриди сільськогосподарських рослин, що будуть більш адаптовані до кліматичних умов конкретного регіону, в випадку досліджуваного підприємства Дніпропетровської області також доцільним є співпраця з новими постачальниками, що реалізують тільки сертифіковане насіння.

2. Дотримання науково обґрунтованої сівозміни - вирощування одних і тих же культур тривалий час зменшує родючість ґрунту та виснажує його. Тому для збереження родючості, зменшенню хвороб рослин та бур'янів доцільно впровадити чергування зернових та технічних культур, додати культури, що збагачують структуру ґрунту, а саме багаторічні трави або культури зі стрижневим коренем.

3. Оптимізація процесу удобрення - для збільшення ефективності добрив, доцільно застосувати такі заходи: агрохімічний аналіз ґрунту, використання добрив тільки відповідно до потреб культур, поєднання мінеральних та органічних добрив.

4. Застосування елементів точного землеробства - для малого фермерського господарства підійде використання електронного обліку польових робіт та GPS навігація.

5. Впровадження сучасних засобів захисту рослин - для зменшення втрат по врожаю потрібно додати сучасні гербіциди та фунгіциди, замість більш застарілих засобів.

6. Покращення обробітку ґрунту за допомогою його мінімізації та зменшення кількості механічного обробітку

Для конкретизації запропонованих заходів доцільно буде виконати такі управлінські рішення:

1. Покращення системи контролю витрат. Створення чіткого плану витрат, беручи за основу виробничий бюджет. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення та приймати коригуючі рішення. В результаті відбудеться скорочення непродуктивних витрат.

2. Оптимізація структури посівів.

Необхідно переглянути структуру посівних площ, враховуючи рівень прибутковості окремих культур. Розробити план висаджень, взявши за основу статистику продажів. Таке рішення підвищить виручку та зміцнить конкурентоздатність фермерського господарства.

3. Розширення каналів збуту. Укладання окремих договорів з торгівельними мережами, переробними підприємствами. Також доцільним є створення сайту для більш зручної комунікації з клієнтами. Таким чином обсяг продажу збільшиться та зміцниться рівень конкурентоздатності.

Данні управлінські рішення забезпечують ефективну діяльність виробничо-господарської складової та зміцнить конкурентні переваги на ринку.

Таблиця 3.2

**Прогнозоване підвищення урожайності за даними
ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ»**

Культура	Урожайність у 2025 р., ц/га	Запропоновані заходи	Прогнозована урожайність, ц/га	Приріст, %
Озима пшениця	40,0	Впровадження в роботу високоякісного насіння, оптимізація удобрення, сівозміна	43,0	7,5
Кукурудза на зерно	45,0	Використання елементів точного землеробства, ресурсозберігаючих технологій, сучасних гібридів	49,0	8,9
Соняшник	25,0	Використання більш сучасних засобів захисту рослин, покращення обробки ґрунту.	27,0	8,0

За даними таблиці можна побачити, що найбільший приріст у кукурудзи на зерно – 8,9% такий ріст зумовлено використанням елементів точного землеробства та сучасних гібридів.

Система удобрення, використання якісного насіння та збільшення захисту рослин забезпечує соняшнику та озимої пшениці підвищення урожайності на 8% та 7,5%. Ця таблиця демонструє що запропоновані заходи збільшують врожайність, тим самим збільшуючи конкурентоздатність підприємства.

Не менш важливим напрямом в роботі над удосконаленням системи конкурентоздатності господарства є реалізація результатів діяльності підприємства. В даному підприємстві вона здійснюється в основному через посередників, що не дає можливості для збільшення доходу.

З метою підвищення ефективності збуту запропоновано такі дії:

- Укладання договорів напряму з переробними підприємствами та агрохолдингами, таким чином закупівельна ціна стане вищою за рахунок реалізації продукції напряму та залежність від посередників стане меншою, що забезпечить стабільність та можливість запланувати виробничу діяльність на майбутній період.

- Постійний моніторинг актуальних ринкових цін, включає в себе системне відстеження закупівельних цін на продукцію, що в основному використовується. Це дозволить підприємству виявити найбільш зручний час для продажу продукції та позбавитись реалізації врожаю в періоди зниження ціну в сезон.

- Робота над розширенням кола споживачів, цього можна досягнути за допомогою диверсифікації клієнтської бази, а саме приймати участь у ярмарках, формулах виставках аграрної сфери, де можна буде встановити контакт з новими клієнтами.

- Використання електронних торгівельних платформ, наприклад в мережі інтернет, такі як сайти, сторінка інстаграм, тікток, це збільшить виручку та залучить більшу кількість споживачів, також це надасть змогу

оперативно інформувати щодо нововведень та наявності продукції вже існуючих клієнтів та партнерів.

- Формування позитивної ділової репутації підприємства, способом виготовлення стабільно хорошого продукту, своєчасно виконувати договірні умови та зобов'язання щодо постачання. Позитивна репутація впливає на бажання співпрацювати з підприємством та укласти з ним довгострокові партнерські відносини.

- Розвиток можливостей для зберігання продукції, це допоможе уникнути ситуацій в яких необхідна швидка реалізація продукції в період коли ринкові ціни можуть бути знижені. Доцільним буде використання послуг елеваторів для періодичного зберігання продукції. Таким чином реалізовувати продукцію можна буде саме в той період коли ціна на продукцію фермерського господарства буде більш вигідною.

Малік М. Й. в своїй роботі стверджував так, « ефективна система реалізації продукції є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства» [24, с. 5-16].

3.2. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоздатності підприємства

Для підвищення конкурентоздатності досліджуваного підприємства необхідне комплексне покращення системи управління діяльності підприємства. Аналіз, що було проведено у другому розділі продемонстрував, що подальший розвиток підприємства під впливом зовнішньо-економічних факторів, обмеженої кількості ресурсів та недостатнім технологічним оновленням засобів підприємства, знаходиться на сталому рівні.

Нижче будуть вказані напрямки вдосконалення функціонування підприємства для вирішення проблемних моментів та підвищення рівня конкурентоздатності господарства.

Таблиця 3.3

**Програма заходів щодо підвищення конкурентоздатності ФГ
«ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ»**

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Покращення агротехнології у виробництві	Застосування високоякісного насіння та сучасних засобів захисту рослин, покращення системи обробітку ґрунту.	Збільшення валового збору та покращення продукції
Модернізація матеріально-технічної бази	Оснащення підприємства сучасним посівним комплексом, використання енергоощадного обладнання	Зменшення витрат пального, підвищення продуктивності техніки та якості робочого процесу
Оптимізація виробничих витрат	Використання цифрового обліку ресурсів, планове технічне обслуговування техніки	Зменшення собівартості та збільшення рентабельності виробництва
Розширення каналів збуту	Укладання прямих договорів, робота з аготрейдерами.	Підвищення доходу від реалізації продукції, закріплення на ринку.
Використання цифрових технологій в управлінні	Впровадження в роботу ERP-систем, автоматизований облік земельних ресурсів, персоналу та техніки	Більш ефективне управління, оперативність в приманні рішень
Зміцнення фінансової стійкості підприємства	Формування резервного фонду, участь у державних ініціативах підтримки	Фінансова стабільність та більш ширші можливості щодо інвестицій

Це свідчить про потребу ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ» в комплексному підході, що охоплюватиме фінансову, управлінську, виробничу та технічну складову функціонування господарства. Данна програма заходів спрямована на формування довгострокових конкурентних переваг через покращення ефективності експлуатації ресурсів та зміцнення конкурентних позицій.

Підвищення конкурентоспроможності агропідприємства можна досягнути за умови з'єднання технологічних, організаційних та економічних сфер управління, це надає підприємству зростання ефективності виробництва та адаптивності до актуальних ринкових умов [35, с. 176]

Механізм реалізації кожного із запропонованих заходів:

1. Покращення агротехнологій в виробництві.

Покращення агротехнологій дозволить фермерському господарству підвищити ефективність експлуатації земельних ресурсів.

Для цього доцільно впровадження таких заходів:

- Використання високоякісного насіння, такого наприклад як: «Подольська», що характеризується високою зимостійкістю та стабільною врожайністю; «Шестопавлівка», добре адаптована до степової зони.

- Вдосконалення системи удобрення шляхом скорочення кількості проходів техніки по полю, оптимізації маршрутів техніки, рівномірне розташування рослинних, також під кожен культуру доцільно використовувати диференційований підхід до обробітки ґрунту, глибший обробіток для кукурудзи, поверхневий обробіток для озими пшениці та розпушування ґрунту після соняшнику.

- Використання сучасних засобів захисту рослин, таких як гербіциди («Пріма», «Раундап», «Мілагро», «Свєро-Лайтнінг») для боротьби з бур'янами, фунгіциди («Амістар Екстра», «Абакус») вони забезпечують захист від грибкових захворювань рослин, інсектициди («Кораген», «Енжіо», «Нерел Д») застосовують проти шкідників.

Завдяки запропонованим заходам в підприємстві збільшиться урожайність вирощуваних культур.

Таблиця 3.4

Прогнозоване зростання валової продукції з урахуванням покращення агротехнологій

Культура	Площа, га	Урожайність 2025р., ц/га	Прогнозована урожайність, ц/га	Додатковий валовий збір, ц
Озима пшениця	30	40,0	43,0	90
Кукурудза на зерно	30	45,0	49,0	120
Соняшник	30	25,0	27,0	60

Впровадивши запропоновані заходи підприємство може отримати збільшений обсяг продукції, тим самим збільшити фінансові результати роботи. Що, в свою чергу, це збільшить обсяг реалізації продукції, підвищить доходи та підвищить прибуток підприємства. Зростання виробничого здобутку дозволить зміцнити ринкові позиції фермерського господарства та збільшити фактор конкурентоздатності. Впровадження інноваційних агротехнологій являється одним із основних чинників формування конкурентних переваг аграрних підприємств та формування їх сталого розвитку [36, с. 148].

2. Модернізація матеріально-технічної бази

Оновлення технічного забезпечення дозволяє підприємству виконувати польові роботи більш ефективніше, наявна техніка збільшує витрати на паливно-мастильні матеріали. Доцільним для підприємства буде:

- Придбати сучасний посівний агрегат, для фермерського господарства рекомендується використання посівного комплексу ALCOR 7,5 він призначений для посіву зернових культур, при цьому ще може виконувати підготовку ґрунту, оброблення мінеральними добривами, боротися з бур'янами та здійснювати посів насіння, така універсальність допоможе зекономити паливо та час, зменшити зношуваність техніки та більш рівномірно розмістити насіння та добрива.

- Використання енергоощадного устаткування, наприклад зерносушарка з реконструкцією тепла, вона повторно використовує тепле повітря, тому зменшується споживання електроенергії. Це надасть змогу скоротити витрати на електроенергію, втрати врожаю під час зберігання та підвищить якість зерна.

- Оновлення окремих елементів тракторної техніки, а саме встановлення GPS-навігації, заміна старих двигунів на більш енергоощадні, використання автоматичної системи контролю витрати палива. GPS-навігація мінімізує перекриття при виконанні роботи в полі та економить пальне і мастило.

Прогнозована економія від запропонованих заходів 10-15% скорочення витрат пального, що позитивно вплине на економічну складову функціонування підприємства, збільшуючи прибуток та підвищення його ефективності.

Таблиця 3.5

Економічний ефект від оновлення техніки

Показник	До впровадження	Після впровадження
Витрата пального, л/га	28	24
Загальні витрати пального, л	2520	2160
Вартість пального, грн/л	60	60
Витрати на пальне, тис.грн	151,2	129,6
Економія коштів, тис.грн	-	21,6

Таблиця 3.5 демонструє зниження виробничих витрат при оновленні матеріально-технічної бази. Така економія може сприяти зменшенню собівартості виробництва, тим самим збільшуючи ефективність використання ресурсів. Враховуючи це, конкурентні переваги зростають. Модернізація технічної складової функціонування підприємства являється одним з ключових чинників підвищення конкурентоздатності, бо надає можливість для зростання продуктивності виробництва [37, с. 334]

3. Оптимізація виробничих витрат

У формуванні собівартості велику частину займають виробничі витрати, через що виникає потреба у їх оптимізації.

Для досягнення оптимізації витрат рекомендується:

- Ведення обліку використання ресурсів, для цього можна застосовувати програми такі як BAS АГРО (програма для обліку пального, зарплати, техніки, виробництва);
 - Контроль над нормами внесення добрив;
 - Оптимізація маршруту виконання польових робіт;
- Планове технічне обслуговування техніки.

Таблиця 3.6

Прогноз скорочення виробничих витрат

Показник	2025р.	Після впровадження заходів
Виробничі витрати, тис. грн.	1750	1662,5
Скорочення витрат, %	-	5
Економія коштів, тис грн	-	87,5

Таке скорочення дозволяє підприємству збільшити рівень рентабельності підприємства та дозволить скоротити обсяг виробничих витрат на 5% . Загалом сума економії складає 87,5 тис. грн.

Зменшення виробничих витрат забезпечує зростання прибутку та рентабельності, а тим самим і збільшить рівень конкурентоздатності фермерського господарства [51, с. 16-21].

Підвищення ефективності управління витратами являється інструментом першої важливості у формуванні конкурентних переваг для аграрного підприємства, бо надає можливість зміцнити фінансову стійкість та адаптацію до мінливості ринку [38, с. 97].

4. Розширення каналів збуту реалізації продукції

Вище було вказано що підприємство здійснює реалізацію переважно через посередників, це значною мірою зменшує дохід. Для цього потрібно покращити систему збуту результатів виробничої діяльності підприємства, це можна зробити виконуючи такі кроки:

- Укладання прямих договорів з підприємствами по обробітку зерна, таких як ПрАТ «Переробник» одна з найбільших переробних підприємств в Дніпропетровській області, ТОВ «Рістон Ойл» підприємство що спеціалізується на глибокій переробці олійних культур, знаходиться у місті Перещепине.

- Робота з агротрейдерами, наприклад «G. R. AGRO» - агрохолдинг, «Зернотрейдер» дніпропетровської області, «АГРО ПРАЙД» - займається продажем кормів для тварин, ТОВ «ВО Агросервіс» - закупка, збирання, сушіння олійних та зернових культур.

- Розширення ринку збуту шляхом створення онлайн платформ для збуту (сайту, сторінки в соцмережах), створення кооперативів з іншими підприємствами тої же галузі, участі у ярмарках та виставках сільськогосподарських підприємств

Реалізація продукції без посередників може збільшити ціни реалізації продукції на 8-10%.

Таблиця 3.7

Прогнозоване зростання доходу від реалізації без посередників

Показник	До впровадження	Після впровадження
Дохід від реалізації, тис. грн	2500	2700
Приріст доходу, тис. грн	-	200
Темп зростання, %	-	8,0

Ці данні показують, що реалізація за допомогою прямих каналів збуту надає можливості для збільшення доходу на 200 тис.грн., або ж на 8%. Цей результат досягнутий за допомогою зменшення витрат на посередників та створення прямих договорів із переробними підприємствами. Це позитивно впливає на рівень конкурентоздатності за рахунок диверсифікації каналів збуту, це набуває особливої важливості в умовах нестабільної ринкової кон'юктури.

Ефективність системи збуту є важливою складовою конкурентоспроможності, бо безпосередньо впливає на рівень доходу, швидкість обігу капіталу та формування стабільних ринкових переваг [39, с. 101-107].

Нові рішення щодо здійснення збуту продукції підвищують прибутковість підприємства та зміцнити ринкові позиції.

5. Більш глибоке впровадження цифрових технологій в управління

Глибоке втручання цифрових технологій полегшить управлінську діяльність та збільшить ефективність підприємства. Для покращення функцій управління доцільне застосування ERP - систем для управління агропідприємством, таких, як Soft.Farm - вітчизняна система для обліку

технічних засобів, полів, працівників та фінансів, AgriChan - для управління земельним банком, Microsoft Dynamics 365 Agriculture Solutions - цифрова система управління фінансами та ресурсами.

6. Закріплення фінансової стійкості підприємства.

Стабільний розвиток підприємства напряду залежить від стабільності його фінансового стану. Цьому мають посприяти такі дії:

- Формування резервного фонду шляхом включення резервних витрат у фінансовий план підприємства.
- Приймати участь у державних програмах підтримки агро-бізнесу, таких як ДАР (Державний аграрний реєстр)
- Залучення лізингових програм фінансування (державні програми агролізингу).

Як результат цих заходів у підприємстві буде забезпечена фінансова стійкість.

Запропоновані заходи напряду впливатимуть на продуктивність роботи над конкурентоздатністю підприємства маючи на цей фактор позитивний вплив.

3.3. Оцінка результативності запропонованих управлінських заходів

Даний рисунок наочно показує позитивний вплив на фінансові результати запропонованих заходів. Ефективна збутова політика дозволяє оперативно реагувати фермерське господарство на зміни на ринку, а як наслідок підвищує конкурентоздатність.

Сформована ефективна система реалізації продукції має високу важливість для забезпечення високого рівня конкурентоздатності підприємства, бо тоді збільшується фінансова стійкість та збільшуються доходи [40, с. 39-44].

Економічна ефективність даних заходів демонструється методом оцінки їх впливу на результати діяльності фермерського господарства «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ». Нижче будуть зображені результати запропонованих заходів у табличному вираженні для якісного відслідковування динаміки росту економічних та виробничих показників діяльності, також проведено їх розрахунки.

Найважливішим із результатів удосконалення функціонування бізнесу являється приріст обсягу виробничо-фінансових результатів роботи за рахунок збільшення урожайності вирощуваних культур.

Таблиця 3.8

Прогноз валового збору продукції від впровадження заходів

Культура	Площа, га	Урожайність 2025р., ц/га	Прогнозована урожайність, ц/га	Валовий збір у 2025, р.,ц	Прогнозований валовий збір, ц
Озима пшениця	30	40,0	43,0	1200	1290
Кукурудза на зерно	30	45,0	49,0	1350	1470
Соняшник	30	25,0	27,0	750	810
Разом	90	-	-	3300	3570

Приріст валового збору від впровадження новітніх агротехнологій: $3570 - 3300 = 270$ ц.

За даними таблиці підвищення урожайності озимої пшениці, соняшнику та кукурудзи на зерно, за допомогою запропонованих заходів, становить збільшення валового збору на 270 ц. Озима пшениця зростає на 90ц., а соняшник на 60ц., найбільший приріст спостерігається у кукурудзи, на 120ц. Такі данні позитивно впливають на конкурентоздатність через збільшення продукції для збуту.

Не меншу важливість має ріст обсягу валової продукції у грошовому еквіваленті.

Таблиця 3.8

**Прогнозована зміна фінансових результатів підприємства після
впровадження заходів**

Показник	2025 р.	Після впровадження заходів	Відхилення
Валова продукція тис. грн.	2500	2850	+350
Виробничі витрати, тис. грн.	1750	1830	+80
Прибуток, тис. грн.	750	1020	+270

Такі результат свідчать про те, що темп зростання прибутку перевищує темп збільшення виробничих витрат. Це підтверджує ефективність запропонованих заходів що до економічної складової діяльності підприємства, що надає додаткові можливості для розвитку та покращення конкурентоздатності.

Таке зростання стане можливим за умови:

- Підвищення врожаю культур
- Скорочення витрат
- Удосконалення використання техніки
- Покращення ефективності експлуатації добрив.

Серед вагомих показників результатів діяльності підприємства є рентабельність.

Таблиця 3.10

**Прогнозна оцінка рентабельності виробництва після впровадження
заходів**

Показник	2025 р.	Прогноз
Прибуток, тис. грн.	750	1020
Виробничі витрати, тис. грн.	1750	1830
Рентабельність, %	42,9	55,7

Розрахунок рентабельності : $1020/1830 \times 100\% = 55,7\%$

Таким чином, виходить, що рівень рентабельності в наслідок реалізації запропонованих заходів зросте на 12,8 %, це демонструє високу економічну ефективність, цей фактор безпосередньо впливає на покращення рівня

конкурентоздатності фермерського господарства. Ефективність використання основних засобів демонструє фондовіддача (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогнозна оцінка ефективності використання основних фондів після впровадження заходів

Показник	2025 р.	Прогноз
Валова продукція, тис. грн.	2500	2850
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	800	850
Фондовіддача, грн	3,13	3,35

Це свідчить про збільшення ефективності користування засобами матеріально-технічної бази, як наслідок валова продукція зросте на 350 тис. грн. У результаті показник фондовіддачі збільшиться з 3,13 на 3,35 грн., це демонструє що використання основних наявних засобів стало більш ефективним. Збільшення фондовіддачі стане приводом для збільшення конкурентоздатності господарства за рахунок отримання більшого обсягу продукції з однієї гривні.

Продуктивність праці демонструє наскільки ефективно використовуються трудові ресурси на підприємстві. Зростання цього показника є одним з основних причин підвищення ефективності підприємства. Актуальність збільшення продуктивності праці розглядається в контексті конкурентоспроможності економіки [42, с. 107-110], бо саме продуктивність праці визначає ефективність експлуатації ресурсів.

Таблиця 3.12

Прогнозна зміна продуктивності праці після впровадження запропонованих заходів

Показник	2025р.	Прогноз
Валова продукція, тис. грн	2500	2850
Чисельність працівників, осіб	2	2
Продуктивність праці, тис. грн./особа	1250	1425

Отже, продуктивність праці на підприємстві зросте на 14%. При стабільній кількості працівників продуктивність праці збільшується з 1250 тис. грн/особу, до 1425 тис. грн/особу. Цього вдасться досягнути шляхом модернізації технічного обладнання. Прогнозоване підвищення продуктивності праці сприяє підвищенню економічної ефективності і, як в наслідок, позитивно вплине на конкурентоздатність.

Для того щоб оцінити комплексно ефективність представлених заходів визначається загальний економічний ефект.

Таблиця 3.13

Загальний економічний ефект в результаті впровадження заходів.

Показник	Сума, тис. грн.
Додатковий дохід в результаті збільшення валової продукції	350
Заощадження пального	32,4
Заощадження виробничих витрат	87,5
Загальний економічний ефект	469,9

Отриманий економічний ефекти демонструє доцільність впровадження даних заходів, бо зростання прибутку та валової продукції випереджає темп приросту виробничих витрат. Це надає можливості для підвищення ефективності господарювання та зміцнення конкурентоздатності фермерського господарства. Такі автори, як Макаренко П.М., Аранчій В.І та Лесюк В.С., зазначають, «конкурентоздатність аграрних підприємств перебуває у тісному взаємозв'язку з показниками їх економічної ефективності» [41. с., 3-12]. Виходить, що зростання прибутку та продуктивності в ході реалізації запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоздатності ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ». Наглядно ріст показників можна переглянути на рис 3.2.

Ці данні свідчать що реалізація запропонованих заходів надасть можливість для підвищення фінансових показників та економічної ефективності фермерського господарства, зробить експлуатацію ресурсного потенціалу більш ощадним та тим самим закріпить конкурентоздатність підприємства.

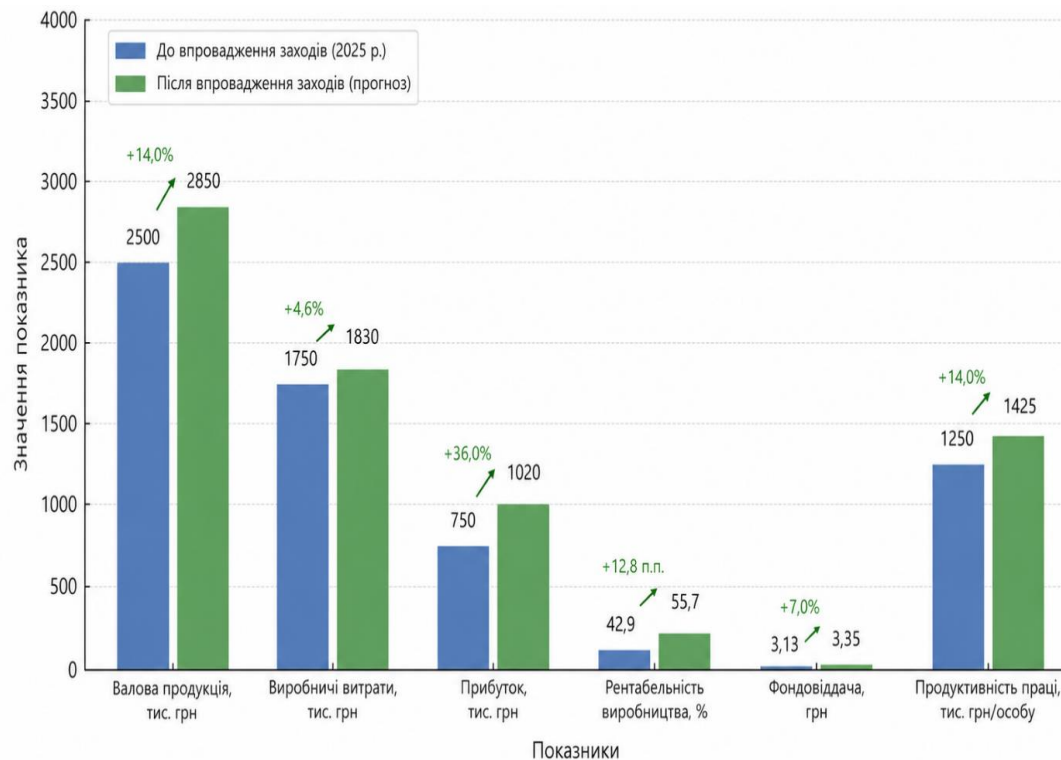


Рис. 3.2. Графік збільшення показників фінансово-виробничої діяльності підприємства ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ»

У цьому розділі було розроблено та економічно обґрунтовано сукупність заходів для покращення конкурентоздатності ФГ «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ». Розрахунки підтверджують, що головними напрямками підвищення ефективності функціонування підприємства являються, впровадження цифрових технологій, покращення агротехнології, оптимізація виробничих витрат, модернізація матеріально-технічної бази, розширення каналів збуту та стабілізація фінансової стійкості фермерського господарства.

Встановлено та економічно розраховано, що реалізація цих заходів позитивно впливатиме на сталий розвиток конкурентоздатності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене теоретичне дослідження демонструє важливість управління конкурентоздатністю підприємства у функціонуванні менеджменту цього підприємства. Завдяки цій складовій сфери управління забезпечується ефективне використання ресурсів, формується стійке конкурентне становище та адаптація до специфічного ринкового середовища. В сфері агро-бізнесу конкурентоздатність підприємства напряду залежить від фінансової стійкості підприємства, кількості врожаю культур, технологічного забезпечення та ефективності експлуатації ресурсів.

1. Дослідження аспектів управління конкурентоспроможністю продемонструвало потребу сьогоденних аграрних підприємств у впровадження в роботу інноваційних засобів функціонування виробництва, покращення системи управління виробничими процесами та застосування ресурсозберігаючих технічних засобів.

2. Було проведено аналіз організаційно-економічного функціонування фермерського господарства «ТЕСЛЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ», який продемонстрував стабільність даного підприємства напротязі 2021-2025рр. Такі показники як кількість площі, обсяг валової продукції та прибутку, вартість основних фондів з роками мають тенденцію до поступового підвищення. Підприємство займається фермерською діяльністю та достатньо ефективно використовує земельний ресурс. Збільшення збору врожаю соняшнику, озимої пшениці та кукурудзи демонструє покращення технології та раціональне використання ресурсів.

3. Оцінка актуального стану системи управління конкурентоздатністю підприємства вказала на високий потенційний розвиток підприємства, за умови оптимізації структури виробничої діяльності, збільшення ефективності експлуатації ресурсів та покращення агротехнології.

4. Економічні розрахунки виявили підтвердження доцільності реалізації заходів щодо покращення управління конкурентоздатністю, після їх

впровадження є вірогідність зростання валової продукції, продуктивності праці, збільшення прибутку та рентабельності виробничої діяльності.

5. Використання високоякісного насіння, покращення системи обробки ґрунту, використання сучасних агротехнологій та застосування нових засобів захисту рослин від шкідників та кліматичних умов, закріплять стабільну фінансову ефективність.

6. Від пропонованих заходів загальний економічний ефект складатиме 469,9 тис. грн., це закріплює те що напрями над якими варто провести роботу і конкретні шляхи для цього, що були запропоновані в роботі призведуть ефективності діяльності фермерського господарства та закріплять його фінансову стійкість.

Основні пропозиції:

1. Більш активне впровадження сучасних технологій та оптимізація витрат на засоби захисту рослин.

2. Впровадження ресурсозберігаючих технологій у процес вирощування сільськогосподарських культур.

3. Використання високоякісного насіння для підвищення урожайності та ефективного використання земельних ресурсів.

4. Розширення каналів співпраці з постачальниками виробничих ресурсів і трейдерами для покращення збуту продукції.

5. Спрямування частини прибутку на підвищення родючості ґрунтів, оновлення технологічного оснащення та розвиток виробничої інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 256 с.
2. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2 (28). С. 35–41. DOI: 10.15276/EJ.02.2024.4. DOI: 10.5281/zenodo.12746986
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібн. 2-е вид. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2007. 352 с.
4. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
5. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ : «Кондор», 2009. 470 с.
6. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.
7. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: «Знання», 2007. 668 с.
8. Співак С.М., Кирич Н.Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. С. 679–685. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-113>
9. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: [монографія.]. Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.
10. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2014. 514 с.

11. Саблук П. Т., Хомин І. П. Розвиток аграрного сектору України: фінансовий аспект. *Економіка АПК*. 2020. №8. С. 45–51.
12. Саблук П. Т., Лузан Ю. Я. Аграрна політика та чинники її реалізації. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 6-17.
13. Радченко О.П., Вигоняйло А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6396>
14. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
15. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006.
16. Томашук І. Функціонування та конкурентні переваги сільського підприємництва в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-8>
17. Кучкова К.О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6085>
18. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астаф'єв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 23-31. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.23
19. Андрійчук В.Г. Економіка аграрного підприємства : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2000. 356 с.
20. Саблук П.Т. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки України та роль науки в її становленні. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2016. № 9. С. 34–42.

21. Стратегічне управління : навчальний посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, І. В. Токмакова, О. В. Маковоз, О. В. Шраменко. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
22. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
23. Статистичний щорічник сільського господарства України за 2024 рік / Державна служба статистики України. Київ, 2025. 386 с.
24. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка АПК*. 2017. № 2. С. 5–16.
25. Березівський П.С., Михалюк П.І. Організація виробництва в сільськогосподарських підприємствах: навчальний посібник. Львів : Українські технології, 2002. 448 с.
26. Мазуренко О.В., Столярчук Н.М. Інноваційне забезпечення аграрного сектору економіки: аналіз стану. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 37 - 45.
27. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 54–62.
28. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.
29. Крючкова Ж.В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53
30. Сітковська А.О. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: методика та критерії розрахунку. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2016. № 3. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000576157>

31. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С.37-49
32. Балдинюк В.М., Балдинюк В.В. Управління конкурентоспроможністю агропромислового комплексу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. С. 308–316. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-13>
33. Лупенко Ю.О. Розвиток аграрного сектору економіки України: прогнози та перспективи. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Випуск 2(4). С. 30-33. URL: <https://economics-msu.com.ua/uk/journals/tom-2-2-2015-chastina-2>
34. Кропивко М.Ф. Напрями реформування системи управління аграрним сектором в умовах децентралізації влади та розвитку євроінтеграційних процесів. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 26-37.
35. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Гамерська І. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції в умовах європейської інтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-64>
36. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-198>
37. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 334 с.
38. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3144>
39. Хаєцька О.П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2 (69). С. 101–107. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-15>

40. Міненко С.І. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на міжнародному ринку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-3-7>
41. Аранчій В.І., Макаренко П.М., Лесюк В.С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник ПДАУ. Економіка, управління та фінанси*. 2024. Вип. 2. С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.1>
42. Решетнікова О.В., Боровик Т.В., Сімон А.О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 107–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-22>
43. Титаренко В.Є. Чинники конкурентоспроможності підприємства: систематизація та формування єдиного підходу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Логістика. 2004. № 499. С. 119–124.
44. Скиба Ю.А. SWOT-аналіз як інструмент виявлення науково-педагогічного потенціалу українських університетів. *Освітологічний дискурс*. 2020. № 3. С. 86-109.
45. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15.
46. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3–4 (40). С. 24–28. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032328
47. Волик С.В., Савченко Т.В., Прібильнова І.Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрного сектору: розвиток кластерних структур. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Т. 8. № 4, 2023. С. 371 – 375. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-59>
48. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб.. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

49. Назаренко С., Тertiшна А. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та принципи управління. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-152>

50. Савченко Т.В., Родіна О.В., Кривенок А.Л. Концептуальні підходи до формування конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 4348. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318838pp43-48](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318838pp43-48).

51. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №1 (35). С. 16 – 21. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.011621>