

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
 Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Управління конкурентоспроможністю фермерського підприємства  
 (на прикладі СФГ «Едельвейс», с.Громада, Любарський р-н, Житомирська обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент  
Назва

Шифр ДРМН. 19096.ПЗ

Виконав студент 5 курсу, група МНз-19-1  
Шифр

  
Підпис

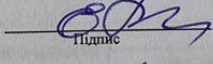
Дарина ПАХОМОВА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент.  
Науковий ступінь, звання

  
Підпис

Тетяна НАЗАРЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ


Нормоконтролер \_\_\_\_\_

  
Підпис

Олена КОСЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту  
 та адміністрування


  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 202\_р.

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
шифр і назва  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
шифр і назва  
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
 Завідувач кафедри   
 " 15 " 02 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
 НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Пахомовій Дарині Вячеславівні  
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Управління конкурентоспроможністю фермерського підприємства  
(на прикладі СФГ «Едельвейс», с.Громада, Любарський р-н, Житомирська обл.)  
 керівник роботи Назарчук Тетяна Валеріївна, к.е.н., доцент кафедри МА  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

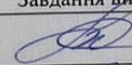

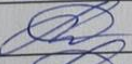

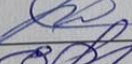
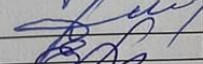
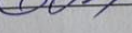

Затверджено наказом ректора університету від 15.02 2024р. № 8 дод. 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 2 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ СФГ «ЕДЕЛЬВЕЙС» 3 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФГ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

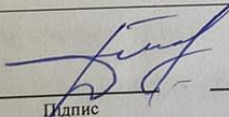
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т.В., доцент. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Назарчук Т.В., доцент. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т.В., доцент. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл. каф. МА		

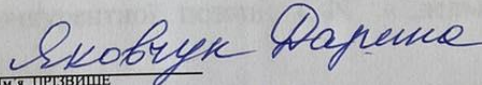
7. Дата видачі завдання 15 лютого 2024р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

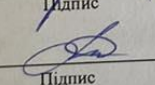
Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	лютий 2024	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2024	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	лютий 2024	
6.	Підготовка першого розділу	березень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	квітень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2024	
9.	Підготовка висновків	травень 2024	
10.	Здача науковому керівнику	травень 2024	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	травень 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	

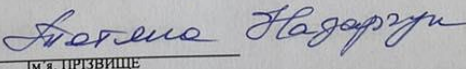
Студент


  
Підпис


  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


  
Підпис


  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

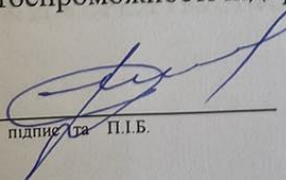
Пахомова Д. В. Управління конкурентоспроможністю фермерського підприємства (на прикладі СФГ «Едельвейс», с.Громада, Любарський р-н, Житомирська обл.) Керівник роботи – к.е.н., доц. кафедри менеджменту та адміністрування Назарчук Т.В. Дипломна робота бакалавра: 56 с., 9 рисунків, 12 таблиць, 34 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ.

Досліджено теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств. Розглянуто сутність категорії «конкурентоспроможність» та джерела її формування. Досліджено особливості та чинники формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності СФГ «Едельвейс». Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Виконано аналіз конкурентної позиції СФГ «Едельвейс» у порівнянні із найближчими конкурентами.

Розроблено рекомендації щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності СФГ «Едельвейс». Обґрунтовано функціональні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Представлено рекомендації щодо оптимізації витрат, як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

  
підпис/Ім'я П.І.Б.

« 15 » 06 2024 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність категорії «конкурентоспроможність» та джерела її формування	7
1.2 Особливості та чинники формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	15
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ СФГ «ЕДЕЛЬВЕЙС»	19
2.1 Загальна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз загальних тенденцій виробничої та фінансово- господарської діяльності підприємства	22
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища СФГ «Едельвейс»	29
2.4 Аналіз конкурентоспроможності підприємства	37
3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФГ «ЕДЕЛЬВЕЙС»	40
3.1 Обґрунтування функціональних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства	40
3.2 Рекомендації щодо оптимізації витрат, як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства	44
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	52

## ВСТУП

Ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств суттєво залежить від того, наскільки об'єктивно прогнозується розвиток підприємства у стратегічній перспективі, оцінюються ринки збуту продукції та забезпечується її конкурентоспроможність, враховуються негативні чинники впливу зовнішнього середовища, оцінюється підприємницький ризик та визначаються напрями розвитку конкурентних переваг як продукції, так і підприємства в цілому.

Забезпечення конкурентоспроможності агропідприємства є базовою і необхідною умовою їх стійкого та ефективного розвитку.

Теоретико-методичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств розглядалися у наукових працях багатьох науковців, зокрема: Балабанова Л. В. Воронкова А. Е., Горшкова Т. Ю. Карачина Н. П., Янкового О. Г., Літвінова В. О., Сумкіна Т. О., Калюжна О., Мірошниченко І., Черепньова А. Хамініч С. тощо.

Також дослідженням особливостей конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств були присвячені роботи Ковнерова Ю. В., Комліченко О. О., Лебедева В. В., Малік М. Й., Донських А.С., Маховського Д.В., Чикуркової А.Д., Юр'єва В.В., Ульянченко О. В. тощо.

Однак, не зважаючи на вагомий внесок вітчизняних науковців у розв'язанні проблем підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, досі залишаються не до кінця опрацьованими окремі питання щодо розвитку конкурентних переваг агропідприємств за сучасних умов господарювання. Усе це зумовило актуальність обраної теми дипломної роботи, її мету і завдання.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних і практичних положень і рекомендацій щодо удосконалення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Враховуючи актуальність й потребу у подальшому розкритті теоретичних і практичних положень зазначеної проблематики, завдання дипломної роботи полягають у такому:

- дослідити сутність поняття конкурентоспроможність підприємства, джерела її формування та чинники, що її визначають;
- розглянути особливості формування та управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств;
- проаналізувати фінансово-господарську та управлінську діяльність СФГ «Едельвейс»;
- оцінити вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на розвиток СФГ «Едельвейс»;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності СФГ «Едельвейс».

Об'єктом дослідження є господарська та управлінська діяльність СФГ «Едельвейс».

Предметом дослідження є процеси формування та розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність категорії «конкурентоспроможність» та джерела її формування

Явище конкуренції визначає одну із основних тенденцій розвитку ринкових відносин. За умов ринкової економіки стійкий розвиток будь-якого підприємства на ринку визначається рівнем його конкурентоспроможності, тобто можливості виробляти та реалізовувати продукцію, яка за ключовими характеристиками є більш привабливою для споживачів, ніж продукція конкурентів [1].

Конкурентоспроможність є категорією, в основі якої лежить суперництво двох або більше суб'єктів господарювання, що прагнуть досягти однієї визначеної мети.

Дослідження свідчать, що не існує загальноприйнятого визначення поняття «конкурентоспроможність», адже думки науковців стосовно категорії «конкурентоспроможність» значно різняться. Також не має єдиного загальноприйнятого набору показників, за якими визначається конкурентоспроможність підприємства [1].

Аналізуючи різні точки зору щодо теоретичних аспектів визначення конкурентоспроможності підприємств, варто зауважити, що існують різні підходи до її визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» [2]

Автор	Визначення поняття
В.І. Крамаренко	Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб'єкта господарювання на ринку
Н.В. Грицишин	Рівень компетентності підприємства в певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль	Здатність досягати конкурентних переваг перед іншими підприємствами на конкретному ринку
О.О. Гетьман, В.М. Шаповал	Спроможність займати визначену ринкову нішу в певний період часу
В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) у різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином

Визначення та розуміння конкурентоспроможності підприємства науковці розмежували залежно від наповнення змісту поняття, а також від підходу до його оцінки. За першою ознакою науковці розглядають досліджуване явище конкурентоспроможності як основу, рушійну силу підприємницької діяльності, якими виступають внутрішні та зовнішні джерела конкурентних переваг. За другою ознакою конкурентоспроможність - це результат використання конкурентних переваг, що набуває вигляду сукупності показників ефективності господарювання [3].

Під час визначення конкурентоспроможності підприємства слід враховувати те, що вона:

- являє собою визначену характеристику підприємства;
- виникає як результат формування та використання стійких конкурентних переваг;
- характеризує рівень реалізації здатності ефективно конкурувати.

Загалом конкурентоспроможність є відносною характеристикою, яка демонструє здатність підприємства ефективно розвиватися у відповідності до стратегії, конкуруючи при цьому з іншими учасниками ринку [2].

Також конкурентоспроможність підприємства характеризується здатністю своєчасно та ефективно коригувати ключові напрями своєї діяльності залежно від змін зовнішнього середовища з метою збереження наявних та створення нових конкурентних переваг для досягнення визначених стратегічних цілей, що дає можливість розглядати це поняття не лише як результат діяльності, а як системну категорію, що відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей [4].

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це певна характеристика, що відображає ступінь реалізації його фактичної та потенційної здатності формувати, утримувати та використовувати стійкі конкурентні переваги [3].

Дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства має охоплювати такі складові:

- виявлення та оцінку джерел конкурентоспроможності;
- оцінка рівня конкурентоздатності суб'єкта господарювання;
- аналіз ступеня використання підприємством власного конкурентного потенціалу [3].

Вплив на конкурентоспроможність підприємства здійснюється через фактори, що її визначають та впливають на її рівень, а тому, чітка ідентифікація та класифікація чинників конкурентоспроможності є обов'язковою процедурою процесу управління нею. Під чинниками конкурентоспроможності найчастіше розуміють джерела її формування, тобто конкурентні переваги [4].

В літературних джерелах існують різні підходи щодо класифікації чинників конкурентоспроможності залежно від ознак їх впливу. За ознакою об'єкту дослідження виділяють наступні чинники: ті, що залежать від технології; ті, що належать до виробничих процесів; ті, що стосуються збутової діяльності;

ті, які належать до сфери маркетингу; ті, що визначають професійні компетентності персоналу; а також ті, що пов'язані із організаційними можливостями.

За природою виникнення чинники конкурентоспроможності поділяються на основні та розвинуті; загальні та спеціалізовані; природні та штучно створенні. Також існує класифікація за ознакою можливості керованого впливу: контрольовані і неконтрольовані; керовані та некеровані; за сферою дії – зовнішні та внутрішні; за рівнем спеціалізації – інтегральні та специфічні; за конкурентним рівнем – мікрорівневі, мезорівневі, макрорівневі [5].

З практичної точки зору узагальнено усі чинники конкурентоспроможності підприємств можна розділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні – це економічні чинники зовнішнього середовища, які проявляються у сферах виробництва, обігу та споживання. Внутрішні – чинники внутрішнього середовища підприємства, які здійснюють впливають на ринок. При цьому, враховуючи специфіку аграрної сфери, різні сільськогосподарські підприємства, мають різний конкурентний потенціал, реалізують різні стратегії розвитку й можуть функціонувати у середовищі різного ступеня складності. При цьому одні й ті ж чинники для різних підприємств можуть бути як керованими (тобто підприємство може і здатне впливати на них), так і некерованими тобто такими, до яких підприємство пристосовується. Тому для сільськогосподарських підприємств доцільно розмежовувати не зовнішні й внутрішні чинники конкурентоспроможності, а ті, що керовані й ті, що некеровані, а потребують гнучкості у пристосуванні [5].

Система чинників конкурентоспроможності підприємств наведена на рис. 1.1.

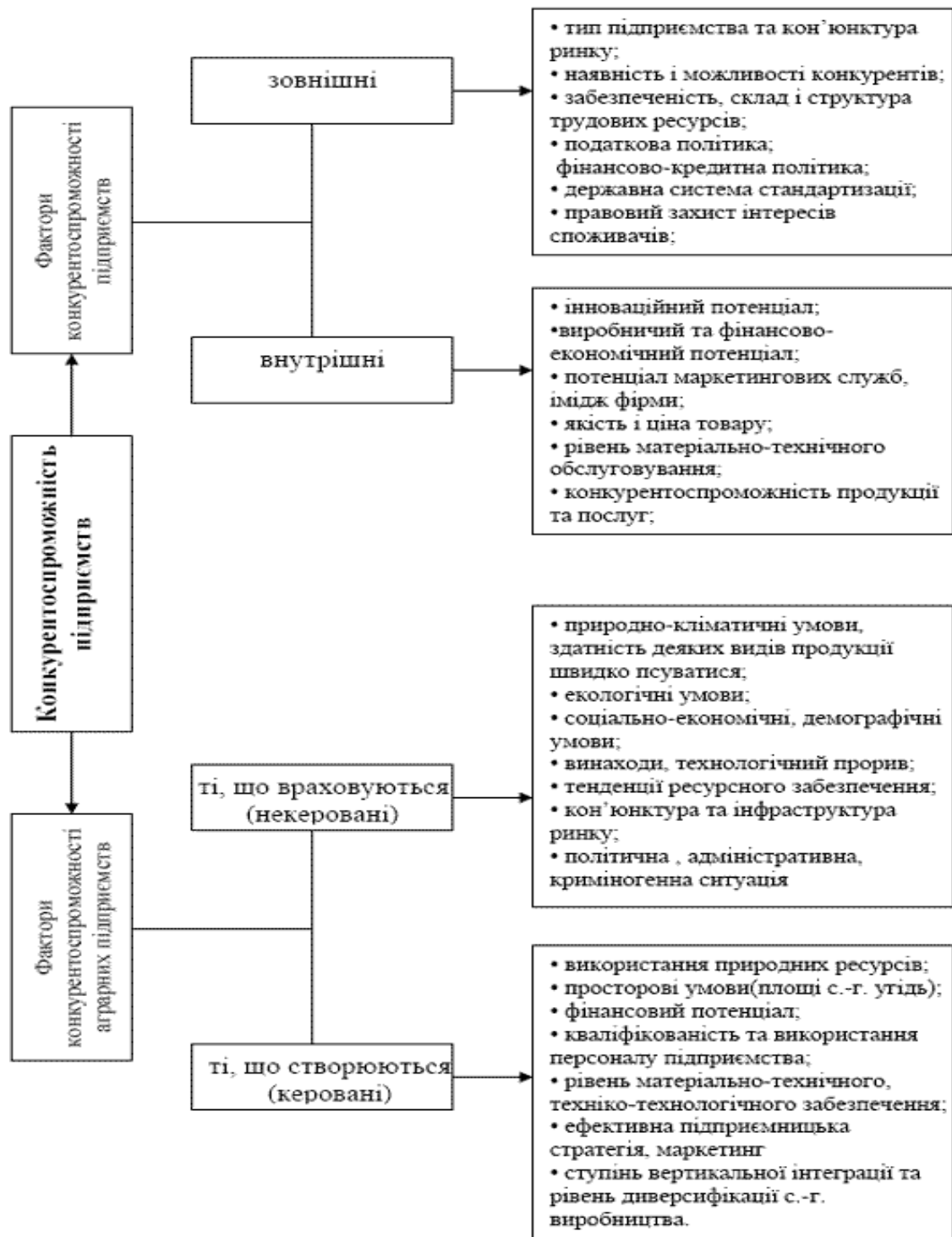


Рис. 1.1 – Система чинників формування конкурентоспроможності підприємства [5]

Конкурентні переваги підприємства відносяться до чинників прямого впливу і є результатом ефективної взаємодії ресурсів підприємства, без яких формування конкурентоспроможності є неможливим.

Система чинників прямої дії, які приймають участь у процесі створення конкурентних переваг суб'єкта господарювання, має ієрархічну структуру. Чинники нижнього рівня містять вхідні ресурси, а вищого формують безпосередньо конкурентні переваги. Дослідження чинників вищого рівня проводиться для того, щоб виявити джерела конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, що є чинниками нижнього рівня [3].

В загальному процес формування конкурентоспроможності підприємства можна охарактеризувати таким чином. Чинники прямої дії нижніх рівнів ієрархії, до яких відносяться ресурси і здатності підприємства, взаємодіючи між собою, формують чинники вищого рівня – конкурентні переваги, які, в свою чергу, формують конкурентоспроможність підприємства. При цьому варто розуміти, що підприємство буде конкурентоспроможним лише за умови існування чинників прямої дії, оскільки чинники непрямого впливу не можуть забезпечити належні конкурентні позиції (рис. 1.2).

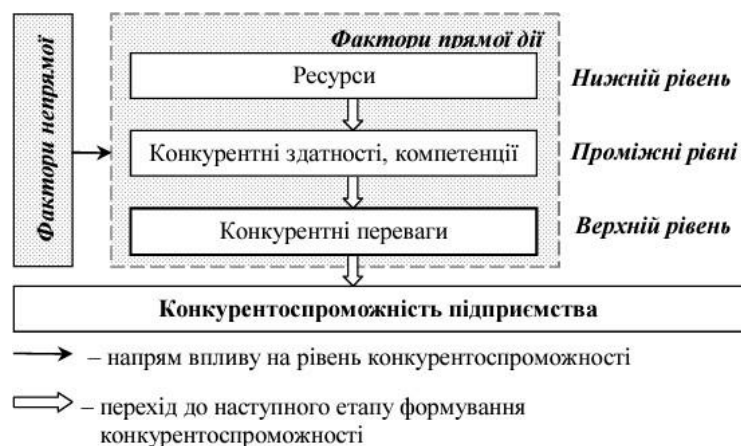


Рис. 1.2 - Процес формування конкурентоспроможності підприємства [3]

Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання можна також визначити як його потенційну характеристику, яка включає [6]:

- здатність підприємства отримувати реальну оцінку очікувань цільової аудиторії, а також відслідковувати тенденції споживчої поведінки;
- здатність організовувати виробництво, результати якого відповідатимуть очікуванням цільової аудиторії як найбільш корисного товару за співвідношенням ціна – якість;
- здатність проводити ефективну маркетингово-збутову політику;
- здатність визначати резерви зниження витрат;
- здатність створення й утримання відповідного технологічного рівня виробництва;
- здатність планувати, організовувати й реалізовувати ефективну стратегію у сферах виробництва і маркетингу на основі впровадження інновацій;
- створення та розвиток якісного кадрового потенціалу як на виконавчому, так і на управлінському рівнях [6].

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності – це, перш за все, філософія управління всією організацією, яка має бути орієнтована на вирішення таких завдань, як дослідження і задоволення потреб цільових споживачів, оцінка поведінки та можливостей конкурентів на ринку, дослідження ринкової кон'юнктури та потреб ринку, оцінка дій та можливостей конкурентів тощо [4].

Узагальнюючи вище наведене, можемо констатувати, що управління конкурентоспроможністю, як основний індикатор успішності та життєздатності суб'єкта господарювання, є складною системною категорією, що базується на принципах, функціях та механізмах управління. В основу такого управління має бути покладена організація цілеспрямованого впливу на чинники прямого та опосередкованого впливу на конкурентоспроможність.

Серед особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства також необхідно відзначити щільний зв'язок між безпосередньо суб'єктом

підприємства та його внутрішнім середовищем із елементами зовнішнього середовища, оптимальна організація яких є умовою мінімізації невизначеності зовнішнього середовища [3].

Узагальнену структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3 - Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства [3]

В загальному наведена система управління конкурентоспроможністю підприємства відображає: хто здійснює управління конкурентоспроможністю і з якою метою; принципи, яких слід дотримуватись у процесі управління конкурентоспроможністю; послідовність управлінських дій; а також за допомогою яких інструментів здійснюється управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

## **1.2 Особливості та чинники формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств**

Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є базовою необхідною умовою їх стійкого положення на ринку та подальшого поглиблення і розвитку євроінтеграційних процесів [6].

Категорія конкурентоспроможності аграрних підприємств є складним і багаторівневим поняттям.

Для дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати підходи як до багатокомпонентної концепції управління. Основними критеріями, які забезпечуватимуть досягнення конкурентних переваг слід віднести адаптивність до змін кон'юнктури ринку; впровадження нововведень організаційно-технологічного характеру; адаптацію до соціально-демографічних умов тощо. Стратегічні цілі адаптації до змін кон'юнктури ринку полягають у такому: збереження зайнятих та освоєння нових сегментів ринку; диверсифікація виробництва; освоєння виробництва нових видів продукції; підтримка конкурентних переваг продукції [6].

Основними чинниками, що впливають на рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств та їх продукції варто віднести наступні [7]:

- складність прогнозування цінової кон'юнктури на сільськогосподарську продукцію, а також предмети праці, що підвищує рівень невизначеності і ризику розвитку сільськогосподарських підприємств;
- високий рівень морального та фізичного зносу засобів виробництва та транспортування;
- недостатній розвиток і відсутність сталої науково обґрунтованої системи сівозмін, що негативно впливає на родючість ґрунтів;

- нераціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- недосконалість інституційного забезпечення та обмеженість достатньої інфраструктури аграрного ринку;
- обмежений доступ сільськогосподарських підприємств до державної та грантової підтримки.

Варто також відмітити, що визначення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має визначені характерні особливості, які пов'язані із [5]:

- специфікою сільського господарства як виду підприємницької діяльності;
- високим рівнем конкуренції у середовищі сільськогосподарських товаровиробників;
- зростанням тиску зарубіжних товаровиробників аграрної продукції.

За такої ситуації для кожного сільськогосподарського виробника є необхідним оцінка його конкурентоспроможності та пошук дієвих шляхів і напрямів її підвищення. Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є раціональне та ефективне використання ресурсів, кваліфікацій персоналу, досягнень сучасного менеджменту, інноваційних, фінансових та інформаційних можливостей підприємства, що у сукупності являють собою його потенціал, який, у свою чергу, також повинен бути конкурентоспроможним [6].

Основними конкурентними перевагами агропідприємства є природні ресурси, кваліфікований персонал, рівень сучасних технологій й якості виробництва сільськогосподарської продукції, матеріальні та фінансові ресурси, наявність державної та грантової підтримки, характер конкуренції тощо. Головною перешкодою розвитку конкуренції вітчизняного агрогосподарства є той чинник, що значна частина виручки від реалізації продукції залишається у

посередників, самі ж сільськогосподарські виробники реалізують продукцію за низькими цінами і вхід на ринок для фермерів практично закритий [4]

Одним із напрямів визначення конкурентних переваг є ідентифікація їх рівня конкурентоспроможності та формування стратегії досягнення і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності агропідприємства, оскільки їх стійке функціонування у сучасних умовах господарювання визначається конкурентоспроможністю продукції та конкурентною позицією підприємства в цілому. Конкурентоспроможність аграрного підприємства передбачає його можливість зберігати та розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку й впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної сільськогосподарської продукції, задовольняючи специфічні вимоги цільової аудиторії і забезпечуючи ефективність власного функціонування [6].

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства, як окремого аграрного підприємства, виступає узагальнюючою оцінкою його конкурентних переваг що стосується ресурсного потенціалу, здатності задовольняти споживчий попит та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування суб'єкту господарювання на момент чи протягом періоду оцінювання. Це зумовлює роль оцінки як одного із головних інструментів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства [8].

Оцінка конкурентоспроможності будь-якого сільськогосподарського підприємства має включати наступні етапи.

Перший етап: визначення групи фермерів-конкурентів. Відносність конкурентоспроможності та її динамічний характер дозволяють оцінювати конкурентоспроможність підприємства за двома аспектами: відносно конкурентів та відносно діючого підприємства. Наявні методики оцінювання конкурентоспроможності аграрного товаровиробника ґрунтуються на рейтинговому оцінюванню відносно конкурентів, що належать до однієї галузі, до одного типу спеціалізації виробництва або ж випускають товари-замінники,

використовувати однакові канали розподілу товарів, що мають схожі цикли виробництва та стратегічні цілі розвитку підприємства.

Другий етап: розробка системи оціночних показників конкурентоспроможності підприємства. Зібрання даних можливо здійснювати кількома шляхами: збір: статистичних, бухгалтерських, податкових даних звітності щодо кон'юнктури маркетингових оглядів споживчого ринку; матеріалів публікацій; збір «польових» показників щодо якості інформації про стратегію, тактику та діяльність конкурентів, джерела соціологічних опитувань; вибіркових спостережень; рекламних агентств; постачальників; оптових та роздрібних каналів збуту тощо [8].

Як висновок можемо відмітити, що конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства характеризує можливості й динаміку його пристосування до зовнішніх умов ринкової конкуренції. Проведені дослідження свідчать, що на сьогодні ще не розроблені загальні методи оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства, що створює відповідні проблеми щодо управління конкурентоспроможністю агропідприємства. У свою чергу, нерозривний зв'язок фермерського господарства із економічними та соціальними процесами, що відображається у методиках, що дозволяють приймати виважені управлінські рішення стосовно передових стратегій їхньої ринкової поведінки та підвищити рівень їхнього конкурентного розвитку 8].

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ СФГ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Підприємство СФГ «ЕДЕЛЬВЕЙС», код ЄДРПОУ 13576776, було зареєстровано 26.01.1995. Місце знаходження юридичної особи: Житомирська обл., Житомирський р-н, село Громада, вул. Польова.

Розмір статутного капіталу організації складає 50 000 грн. Керівником юридичної особи Селянське (фермерське) господарство «ЕДЕЛЬВЕЙС» є Марцун Микола Васильович.

Організаційно-правова форма компанії СФГ «ЕДЕЛЬВЕЙС» - ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО. Основний вид діяльності (КВЕД) – 01.11 - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Інші види діяльності:

- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід.

Головною метою діяльності СФГ «Едельвейс» є отримання прибутку від виробництва та реалізації високої якості продукції з використанням інноваційних екологічних технологій.

Місія СФГ «Едельвейс»: «Забезпечення потреб населення в якісних продуктах харчування, створенні благ в умовах обмеженості ресурсів».

Цілі та завдання діяльності СФГ «Едельвейс»:

- максимізація виробництва зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур;
- забезпечення продовольчої безпеки;
- ефективне управління ресурсами;
- розвиток інноваційних та екологічних технологій;
- збільшення масштабів діяльності;
- збільшення доходів підприємства;
- підвищення урожайності зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур.

СФГ «Едельвейс» має лінійну структуру управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Організаційна структура управління СФГ «Едельвейс»

Для такої структури характерними є простота у проходженні інформаційних потоків, оперативність і не складність підпорядкування.

Оскільки основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур, важливо проаналізувати динаміку показників земле забезпечення і землекористування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки землекористування СФГ «Едельвейс»

Показник	Роки			Відхилення 2023-2021	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне
Площа ріллі, га	2027	1875	1988	-39	98,1
Площа посівів, га	1788	1174	1239	549	69,3
Рівень залучення ріллі до сільськогосподарського виробництва, %	85,7	82,5	87,4	1,7	101,9
Припадає на 1 середньорічного працівника, га/особу:					
ріллі	101,5	97,7	99,5	-2	98,0
посівів	88,4	85,6	89,7	1,3	101,5

Аналіз динаміки земле забезпечення та землекористування свідчить про те, що у 2022 році відбулося зниження посівних площ як ріллі, так і посівів. Площа ріллі скоротилась не суттєво на 1,9%, а площа посівів на 31,7%. Така ситуація пов'язана із початком військових дій. У 2023 році показники покращились, зокрема збільшилися площі сільськогосподарських посівів, рівень залучення ріллі до сільськогосподарського виробництва становив 87,4%, що є найвищим показником за останні три роки. Також можемо спостерігати зростання показників, що характеризує величину ріллі і посівів, що припадає на 1 середньорічного працівника.

## 2.2 Аналіз загальних тенденцій виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства

З метою визначення та оцінки загальних тенденцій розвитку досліджуваного підприємства на основі фінансової звітності за 2021-2023 роки у таблиці 2.2 проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства СФГ «Едельвейс».

Таблиця 2.2 - Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності СФГ «Едельвейс»

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис грн	16523	17406	17676	883	270	105,3	101,6
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	15071	15179	15785	108	606	100,7	103,9
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	3449	3226	3895	-223	669	93,5	120,7
Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн	374	403	407	29	4	107,7	100,9
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	36	38	42	2	4	105,5	110,5
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	1570	1587	1667	17	80	101,1	105,0
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис.грн /особу	441	437	439	-4	2	99,1	100,4
Середньомісячна заробітна плата працівників	тис.грн /особу	14,8	15,5	15,9	0,7	0,4	104,7	102,5

Фондовіддача	грн/ грн	2,04	2,43	2,21	0,39	-0,22	119,1	90,9
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,77	0,69	0,75	-0,08	0,06	89,6	108,7
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	117,4	79,6	81,2	-37,8	1,6	67,8	102,0
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	7,9	7,4	7,5	x	x	x	x

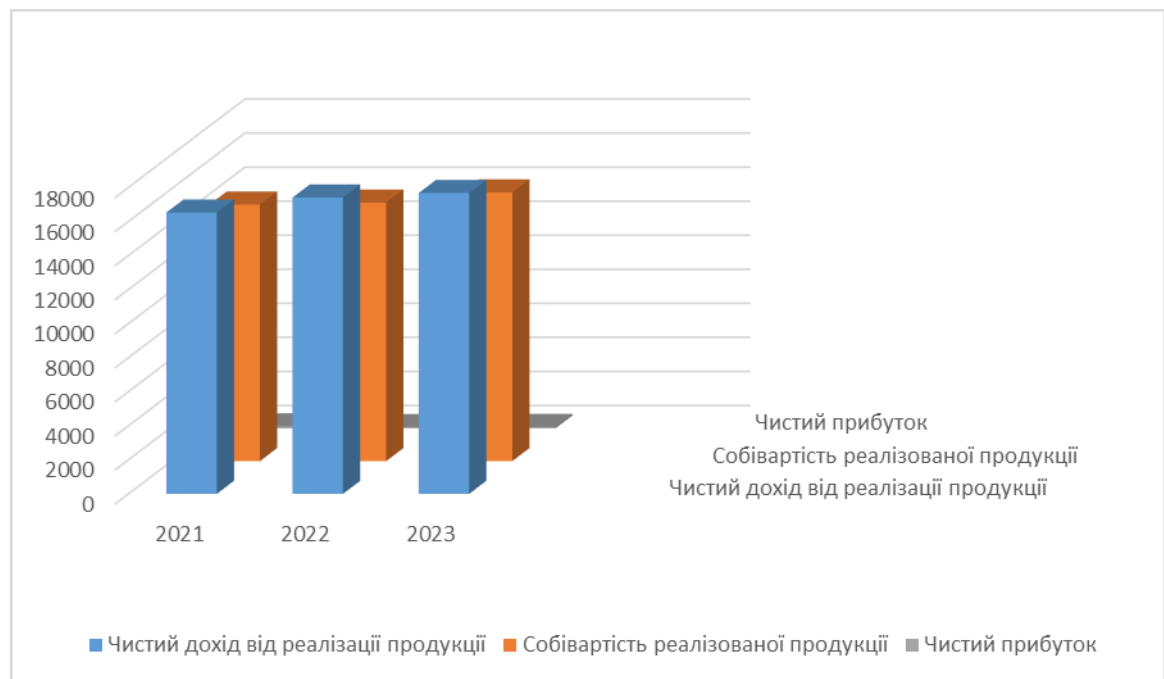


Рис. 2.2 – Динаміка чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку СФГ «Едельвейс»

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності СФГ «Едельвейс» за період 2021-2023 років дозволяє зробити такі висновки.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг зріс з 16523,1 тис. грн у 2021 році до 17406,4 тис. грн у 2022 році та до 17676,8 тис. грн у 2023 році.

Абсолютне відхилення становило 883 тис. грн між 2021 та 2022 роками і 270 тис. грн між 2022 та 2023 роками. Відносне відхилення показує зростання на 5,3% та 1,6% відповідно. Це свідчить про стабільне зростання доходу підприємства, незважаючи на складні умови війни, можливо через підвищений попит на основні продукти харчування.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 15071 тис. грн у 2021 році до 15179,4 тис. грн у 2022 році та 15785,7 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становило 108 тис. грн між 2021 та 2022 роками і 606 тис. грн між 2022 та 2023 роками, з відносним відхиленням 100,7% та 103,9% відповідно. Це вказує на зростання витрат на виробництво, що може бути пов'язано з інфляцією, підвищенням цін на сировину та логістичними проблемами у транспортуванні.

Середньорічна вартість основних фондів значно знизилася на 223 тис. грн у 2022 році і зросла до 3895 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становило -22,8 тис. грн між 2021 та 2022 роками і -22,8 тис. грн між 2022 та 2023 роками, що відповідає відносним відхиленням 93,5% та 120,7%.

Середньорічна вартість оборотних коштів зросла з 374 тис. грн у 2021 році до 403 тис. грн у 2022 році, до 407 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становило 29 тис. грн між 2021 та 2022 роками і 4 тис. грн між 2022 та 2023 роками. Відносне відхилення 107,7% та 109% відповідно. Це вказує на відновлення обсягу оборотних коштів в ці роки.

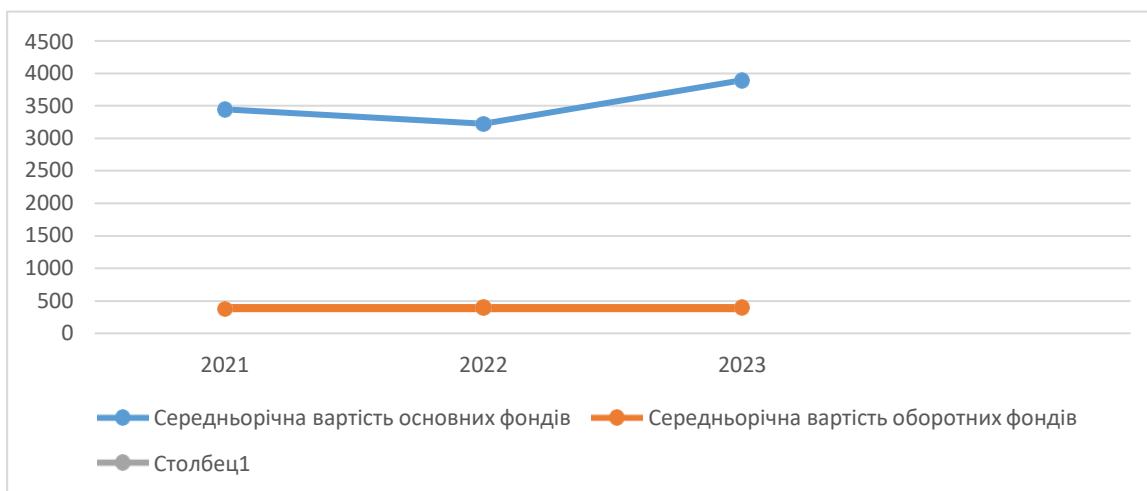


Рис. 2.3 – Середньорічна вартість основних та оборотних активів СФГ «Едельвейс» за 2021-2023 роки

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 36 осіб у 2021 році до 38 осіб у 2022 році і до 42 осіб у 2023 році. Абсолютне відхилення становило 2 особи між 2021 та 2022 роками і 4 між 2022 та 2023 роками, що відповідає відносному відхиленню 105,5 % та 110,5 %. Це свідчить про незначне, але постійне збільшення чисельності персоналу, можливо через зростання обсягу виробництва та потребу в додаткових працівниках.

Загальний фонд оплати праці зріс з 1570,6 тис. грн у 2021 році до 1587,48 тис. грн у 2022 році і до 1667,8 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становило 17 тис. грн між 2021 та 2022 роками і 80 тис. грн між 2022 та 2023 роками, що відповідає відносному відхиленню 101,1% та 105 %. Це зростання відображає підвищення заробітної плати, що може бути пов'язано з інфляцією та необхідністю утримання працівників в умовах війни.

Середньорічна продуктивність праці працівників знизилася з 441 тис. грн на особу у 2021 році до 437 тис. грн на особу у 2022 році, але зросла до 439 тис. грн на особу у 2023 році. Абсолютне відхилення становило -4,0 тис. грн між 2021 та 2022 роками і 2 тис. грн між 2022 та 2023 роками. Відносне відхилення 99,1%

та 104% відповідно. Зниження у 2022 році може бути наслідком стомленості працівників та зниження ефективності через тривалі військові дії, а зростання продуктивності у 2023 році може бути результатом інтенсивнішої праці через впровадження нового обладнання та машин для збирання врожаю.

Середньомісячна заробітна плата працівників зростає з 14,8 тис. грн на особу у 2021 році до 15,5 тис. грн на особу у 2022 році, та до 15,9 тис. грн на особу у 2023 році. Абсолютне відхилення становило 700 грн між 2021 та 2022 роками і 400 грн між 2022 та 2023 роками, що відповідає відносному відхиленню 104,7 та 102,5%. Це може відображати вплив інфляції та необхідність адаптації заробітних плат до економічних умов.

Фондовіддача збільшилась з 2,04 грн/грн у 2021 році до 2,43 грн/грн у 2022 році і до 2,21 грн/грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становило 0,39 грн/грн між 2021 та 2022 роками і -0,22 грн/грн між 2022 та 2023 роками, з відносним відхиленням 119,1% та 100,9% відповідно. Це значне зростання свідчить про більш ефективне використання основних фондів.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції знизилися з 0,77 грн у 2021 році до 0,69 грн у 2022 році, але зросли до 0,75 грн у 2023 році, що може свідчити про оптимізацію виробництва або покращення ефективності управління.

Чистий прибуток знизився з 117,4 тис. грн у 2021 році до 79,6 тис. грн у 2022 році і до 81,2 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становило -37,8 тис. грн між 2021 та 2022 роками і +1,6 тис. грн між 2022 та 2023 роками, що відповідає відносному відхиленню 67,8% та 102,0% відповідно. Це зниження відображає підвищення витрат та зменшення можливостей для отримання прибутку.

Рентабельність діяльності також зазнала впливу від загальної економічної ситуації в країні. Рентабельність діяльності знизилася з 7,9% у 2021 році до 7,4% у 2022 році і до 7,5% у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство зіткнулося з новими викликами, які вплинули на його прибутковість.

В загальному проведеній аналіз свідчить про те, що СФГ «Едельвейс» вдалося зберегти та навіть наростити деякі ключові показники діяльності під час повномасштабної військової агресії. Основні позитивні тенденції включають зростання чистого доходу та збільшення чисельності працівників. Водночас, зростання собівартості продукції та зниження чистого прибутку вказують на суттєві економічні виклики, пов'язані із війною, такими як підвищення цін на сировину та паливно-енергетичні ресурси, а також порушення логістичних ланцюгів поставок і збуту.

Досліджуване підприємство також демонструвало збільшення показника фондівддачі, що може бути результатом оптимізації використання наявних ресурсів. Зниження середньорічної продуктивності праці у 2022-2023 роках може бути наслідком тривалих стресових умов та зниження ефективності персоналу через військову ситуацію.

Середньомісячна заробітна плата працівників, незважаючи на складність ситуації зростала упродовж 2022-2023 років, що може бути відображенням зусиль підприємства щодо підтримки мотивації та добробуту своїх працівників в умовах інфляції.

В загальному, проведений аналіз показує, що СФГ «Едельвейс» демонструє стійкість та здатність адаптуватися до складних умов, зберігаючи при цьому основні виробничі та економічні показники. Проте досліджуване підприємство потребує подальших зусиль щодо підвищення ефективності та зменшення витрат для забезпечення конкурентоспроможності, стабільного зростання та підвищення прибутковості у майбутньому.

Для більш ґрунтовної оцінки відносних показників прибутковості проаналізуємо за допомогою аналітичної таблиці 2.3 показники рентабельності, а саме: рентабельність доходу, рентабельність витрат, а також рентабельність основних фондів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників рентабельності СФГ «Едельвейс»

Показники	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
	2021	2022	2023		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	16523	17406	17676	105,3	101,6
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	15071	15179	15785	100,7	103,9
Валовий прибуток, тис. грн	1452	2227	1891	153,3	84,9
Чистий прибуток, тис. грн	117,4	79,6	81,2	67,8	102,0
Рентабельність діяльності, %	7,9	7,4	7,5	x	x
Рентабельність доходу, %	10,5	10,8	11,1	x	x
Рентабельність витрат, %	11,02	9,3	11,9	x	x
Рентабельність виробничих фондів, %	9,7	8,3	9,0	x	x

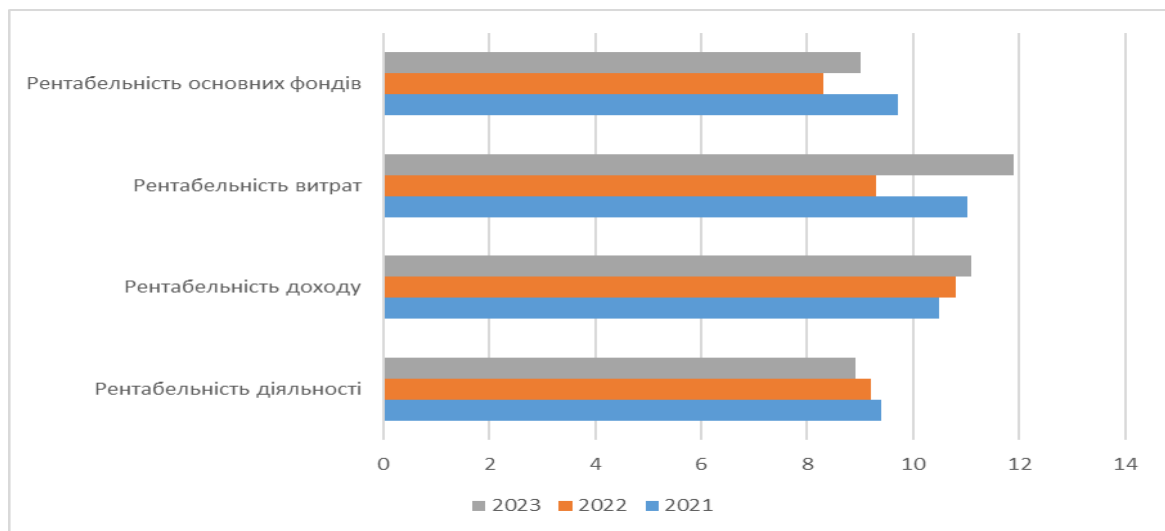


Рис. 2.4 – Динаміка показників рентабельності СФГ «Едельвейс»

Як бачимо із таблиці 2.3 та рис. 2.4 найнижчими були показники рентабельності діяльності та рентабельності основних фондів. Показник рентабельності діяльності за весь досліджуваний період демонстрував тенденцію до зниження з 9,4% до 8,9%. Рентабельність доходу і витрат, навпаки за досліджуваний період зростала. варто також відзначити велику різницю між

валовим прибутком і чистим, що свідчить про високий рівень адміністративних і збутових витрат підприємства.

### 2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища СФГ «Едельвейс»

Аналіз середовища функціонування підприємства — це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають вплив на досягнення цілей підприємством. Аналіз середовища виконує низку важливих функцій в управлінні підприємством:

- дозволяє визначити найбільш важливі фактори, що впливають на функціонування підприємства та його розвиток;
- допомагає структурувати проблеми та завдання діяльності;
- забезпечує інформацією, необхідною для кращого виконання виробничих функцій [9].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, які впливають на його діяльність. Нижче у таблиці 2.4 представлений аналіз основних складових внутрішнього середовища СФГ «Едельвейс».

Таблиця 2.4 - Аналіз внутрішнього середовища СФГ «Едельвейс»

Складова внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Структура організації	- Чітко визначена лінійна структура управління, яка забезпечує ефективний контроль та координацію діяльності. - Висока спеціалізація функціональних підрозділів	- Відсутність гнучкості в управлінні може уповільнити адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. - Відокремленість підрозділів може призводити до недостатньої взаємодії та координації між ними.

	<p>дозволяє досягати високої ефективності роботи.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Чітка ієрархія сприяє ясності у підпорядкуванні та відповідальності.</li> </ul>	
Місія, цілі, завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чітко сформульована місія та бачення підприємства, спрямовані на забезпечення високої якості продукції та задоволення потреб споживачів.</li> <li>- Конкретні та досяжні цілі, що враховують як внутрішні можливості, так і зовнішні виклики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня деталізація окремих завдань може ускладнювати їх реалізацію.</li> <li>- Відсутність регулярного перегляду та актуалізації цілей у зв'язку зі швидкими змінами в ринковому середовищі.</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Досвідчений та кваліфікований персонал, здатний ефективно виконувати свої обов'язки.</li> <li>- Зростання чисельності працівників, що свідчить про розширення виробничих потужностей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливі проблеми з мотивацією працівників через авторитарний стиль керівництва.</li> <li>- Високий рівень стресу та ризик плинності кадрів в умовах військової ситуації.</li> </ul>
Виробництво (технологія)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Раціональне використання сівозмін сприяє підвищенню урожайності продукції.</li> <li>- Вдосконалення транспортно-технологічних процесів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність нових хіміко-технологічних досліджень можуть обмежувати можливості впровадження нових технологій у виробництві.</li> <li>- Залежність від зовнішніх постачальників паливно-енергетичних ресурсів, що може впливати на стабільність виробничих процесів</li> </ul>
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стабільний чистий дохід від реалізації продукції, що забезпечує фінансову стійкість підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження чистого прибутку через зростання собівартості продукції та підвищення витрат.</li> <li>- Недостатні резерви для інвестування в модернізацію виробничих потужностей.</li> </ul>

Дані, наведені у таблиці 2.4 дозволили визначити і структурувати сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, які будуть використані нами для проведення SWOT-аналізу досліджуваного підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища проводиться для контролю впливу зовнішніх по відношенню до підприємства факторів з метою передбачення

потенційних загроз і можливостей. Такий аналіз дозволяє своєчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, відкорегувати стратегію, яка дозволить підприємству досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості [9].

У зовнішньому середовищі виокремлюють макро- і мікросередовище.

Мікросередовище підприємства – це ті ринкові суб'єкти, з якими підприємство постійно й безпосередньо взаємодіє: споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, рівень науково-технічного прогресу, законодавство тощо. Мікрооточення має вплив на складові внутрішнього середовища підприємства, але, при цьому, існує і зворотній зв'язок – підприємство може впливати на фактори проміжного середовища [9].

Макросередовище підприємства – це чинники, що мають опосередковану дію на внутрішнє середовище, але при цьому здійснюють суттєвий вплив на його діяльність. До чинників макрооточення відносять економічні, політичні, соціокультурні, технологічні, науково-технічні, екологічні, міжнародні чинники тощо.

За допомогою аналітичної таблиці 2.5 проаналзуємо найбільш значимі чинники зовнішнього середовища та визначимо характер їхнього впливу на діяльність організації.

Постачальники важливий чинник для підприємства, оскільки стабільність постачання сировинних і енергетичних ресурсів є критичним для ефективності виробничого процесу. Позитивний вплив полягає в можливості отримувати сировину та інші ресурси за стабільними цінами. Однак військові дії можуть спричинити збої у постачанні та підвищення цін, що негативно впливає на виробництво та підвищує собівартість продукції.

Таблиця 2.5 – Оцінка впливу факторів мікросередовища на діяльність СФГ «Едельвейс»

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив / Напрямок впливу	Ступінь важливості	Негативний вплив / Напрямок впливу	Ступінь важливості
Постачальники	Стабільність постачання посадкового матеріалу за прийнятними цінами	Високий	Збої у постачанні через військові дії, підвищення цін на сировину  Зростання цін на паливно мастильні матеріали	Високий
Конкуренти	Стимулюють підвищення якості продукції та впровадження інновацій	Середній	Підвищення конкуренції може знижувати ринкову частку підприємства	Середній
Споживачі	Підвищений попит на якісну продукцію, висока лояльність до підприємства	Високий	Зміна споживчих переваг, зниження купівельної спроможності	Середній
Науково-технічний прогрес	Можливість впровадження нових технологій для покращення технологій посіву і зирання урожаю	Високий	Висока вартість впровадження нових технологій	Низький
Законодавство	Підтримка державних програм для підприємств аграрної галузі	Середній	Посилення регуляторних вимог, збільшення податкового навантаження	Високий

Конкуренти стимулюють підприємство до підвищення якості продукції та впровадження інновацій, що є позитивним аспектом. Водночас, зростаюча конкуренція може призвести до зниження ринкової частки та доходів підприємства, що є негативним впливом.

Споживачі є одним з найважливіших факторів, оскільки їхні потреби та переваги безпосередньо впливають на попит на продукцію підприємства.

Позитивний вплив полягає в підвищеному попиті на натуральну продукцію та лояльності до компанії. Негативний вплив може бути спричинений зміною споживчих переваг та зниженням купівельної спроможності в умовах економічної нестабільності.

Впровадження нових технологій може значно покращити виробничі процеси та якість продукції, що є позитивним впливом. Однак висока вартість впровадження таких технологій може бути негативним фактором, особливо в умовах обмеженого фінансування.

Державна підтримка та програми для підприємств харчової промисловості можуть мати позитивний вплив, забезпечуючи додаткові ресурси та можливості для розвитку. Негативний вплив може бути спричинений посиленням регуляторних вимог та збільшенням податкового навантаження, що може знизити прибутковість підприємства та ускладнити його діяльність.

За допомогою таблиці 2.6 проаналізуємо вплив факторів зовнішнього макросередовища на діяльність СФГ «Едельвейс».

Таблиця 2.6 - Вплив факторів макросередовища на діяльність СФГ «Едельвейс»

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив / Напрямок впливу	Ступінь важливості	Негативний вплив / Напрямок впливу	Ступінь важливості
Економічне середовище	Зростання економіки сприяє збільшенню купівельної спроможності споживачів, що позитивно впливає на попит на продукцію	Високий	Економічна нестабільність, інфляція та зростання цін на сировині та паливно-енергетичні ресурси можуть негативно вплинути на витрати та рентабельність діяльності	Високий

Політико-правове середовище	Державні програми підтримки підприємств аграрної галузі можуть забезпечити надходження додаткових ресурсів та можливостей для розвитку	Середній	Посилення регуляторних вимог та збільшення податкового навантаження можуть ускладнити діяльність підприємства	Високий
Демографічне середовище	Зростання населення та урбанізація можуть призвести до збільшення попиту на продукцію	Середній	Зовнішня та внутрішня міграція населення через продовження військових дій можуть призвести до нехватки робочої сили	Середній
Соціально-культурне середовище	Зростаюча увага до здорового харчування може підвищити попит на натуральну органічну продукцію	Високий	Зміна споживчих переваг та культурних тенденцій може знизити попит на традиційну продукцію	Середній
Міжнародне середовище	Можливості виходу на міжнародні ринки та залучення іноземних інвестицій	Високий	Геополітична нестабільність та торговельні бар'єри можуть обмежувати можливості експорту сільськогосподарської продукції	Високий

Зростання економіки сприяє підвищенню купівельної спроможності населення, що позитивно впливає на попит на продукцію СФГ «Едельвейс». Однак економічна нестабільність, інфляція та зростання цін на сировинні та паливно-енергетичні ресурси можуть значно підвищити витрати підприємства та знизити його прибутковість.

Державні програми підтримки агросектору можуть забезпечити підприємству додаткові ґрунтові ресурси та можливості для технологічного розвитку. Водночас посилення регуляторних вимог та збільшення податкового навантаження можуть ускладнити діяльність підприємства та знизити його прибутковість.

Зовнішня та внутрішня міграція населення через продовження військових дій можуть призвести до нехватки робочої сили, а також зниження попиту на продукцію.

Зростаюча увага до здорового харчування може підвищити попит на натуральну органічну продукцію.

Вихід на міжнародні ринки може забезпечити підприємству нові можливості для збуту продукції та залучення іноземних інвестицій, що сприятиме розвитку та масштабуванню. Проте геополітична нестабільність та торговельні бар'єри можуть обмежити можливості експорту, що вимагає від підприємства гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни у міжнародному середовищі.

Таким чином, аналіз факторів макросередовища дозволяє виявити як можливості, так і ризики для СФГ «Едельвейс», які слід обов'язково враховувати при розробці стратегії адаптації та розвитку для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Результати аналізу внутрішнього середовища підприємства використаємо при проведенні SWOT-аналізу СФГ «Едельвейс».

Метою SWOT-аналізу є проведення експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, визначення перспектив його діяльності та конкурентоспроможні можливості стратегічного розвитку.

Результати проведеного SWOT-аналізу представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз діяльності СФГ «Едельвейс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність власних земельних ресурсів</li> <li>- достатня матеріально-технічна база та ефективні технології виробництва</li> <li>- наявність постійних каналів реалізації продукції</li> <li>- кваліфікований і досвідчений персонал</li> <li>- структура управління, яка забезпечує ефективний контроль та координацію діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високі затрати праці у рослинництві та тваринництві</li> <li>- високий рівень витрат і собівартості продукції</li> <li>- недостатні резерви для інвестування в модернізацію виробничих потужностей</li> <li>- обмежені можливості експорту сільськогосподарської продукції</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення інвесорів для диверсифікації та масштабування діяльності</li> <li>- підвищення механізації та автоматизації технологічних процесів</li> <li>- розробка і використання науково-обґрунтованих сівозмін</li> <li>- підвищення урожайності та якості виробленої продукції</li> <li>- участь у державних і грантових програмах підтримки виробників агро продукції</li> <li>- зростання попиту на органічну продукцію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність політичної та економічної ситуації</li> <li>- продовження військової агресії</li> <li>- зменшення кількості працездатного населення</li> <li>- погіршення умов кредитування</li> <li>- зростання цін на паливні та енергетичні ресурси</li> <li>- зниження цін на вироблену сільськогосподарську продукцію</li> <li>- негативна демографічна ситуація, старіння сільського населення</li> </ul>

Таким чином, визначивши сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, його можливості та загрози, можна встановити зв'язок між ними, тобто визначити позиції, які ліквідують слабкі сторони за допомогою застосування сильних сторін та можливостей СФГ «Едельвейс».

Проведення SWOT-аналізу має важливе значення для функціонування фермерського господарства, оскільки його методика – це ефективний, доступний та дієвий спосіб оцінки діяльності. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації, виділяти та використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти, обрати оптимальні напрями розвитку й уникнути ризиків; приймати виважені управлінські рішення щодо розвитку підприємств. Вірне та своєчасне

реагування на будь-які зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах сьогодні відіграє ключову роль у їх подальшому ефективному розвитку. Саме вони суттєво впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції та підприємств в цілому [10].

## **2.4 Аналіз конкурентоспроможності підприємства**

Аналіз конкурентоспроможності будь-якого підприємства починається із визначення найближчих за географічною локацією і масштабом діяльності підприємств. далі обираються чинники діяльності за якими будуть оцінюватися підприємства-конкуренти у порівнянні із досліджуваним підприємством.

Конкурентоспроможність фермерських господарств має характерні особливості, пов'язані як із специфікою сільського господарства, так і з особливостями функціонування фермерських господарств, як організаційно-правової форми [11].

Найближчими конкурентами СФГ «Едельвейс» є ФГ «Промінь» та АФ «Полісся».

Критерії, які є найбільш значущі для оцінки конкурентоспроможності нами було обрано наступні:

- розміри площі землекористування;
- виробничо-ресурсний потенціал;
- рівень спеціалізації і концентрації виробництва;
- селекційно-генетичний потенціал;
- агро-біо-кліматичний потенціал;
- матеріально-технічне забезпечення;
- якість персоналу;

- частка ринку підприємства;
- маркетингова активність;
- екологічність продукції;
- імідж підприємства

Для кожного критерію нами було обрано ваговий коефіцієнт та здійснено експертне оцінювання за шкалою від 0 до 10 балів.

В таблиці 2.8 та рис. 2.5 наведено результати оцінювання рівня конкурентоспроможності СФГ «Едельвейс» та його найближчих конкурентів.

Таблиця 2.8 – Оцінка рівня конкурентоспроможності СФГ «Едельвейс»

Критерій конкурентоспроможності	Вага критерію	СФГ «Едельвейс»		ФГ «Промінь»		АФ «Полісся»	
		бальна оцінка	зважена оцінка	бальна оцінка	зважена оцінка	бальна оцінка	зважена оцінка
Розмір площі землекористування	0,15	7	1,05	8	1,2	6	0,9
Виробничо-ресурсний потенціал	0,1	6	0,6	7	0,7	6	0,6
Рівень спеціалізації і концентрації виробництва	0,05	7	0,35	7	0,35	7	0,35
Селекційно-генетичний потенціал	0,15	7	1,05	9	1,35	4	0,6
Агро-біо-кліматичний потенціал	0,05	8	0,4	8	0,4	7	0,35
Матеріально-технічне забезпечення	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7
Якість персоналу	0,1	7	0,7	8	0,8	6	0,6
Частка ринку підприємства	0,1	6	0,6	8	0,8	6	0,6
Маркетингова активність	0,05	5	0,25	7	0,35	5	0,25
Екологічність продукції	0,1	7	0,7	8	0,8	4	0,4
Імідж підприємства	0,05	7	0,35	8	0,4	4	0,2
Загальна зважена оцінка конкурентоспроможності			6,75		7,95		5,55



Рис. 2. 5 – Багатокутник конкурентоспроможності СФГ «Едельвейс» та його найближчих конкурентів

Результати проведеного аналізу конкурентоспроможності свідчать про те, що досліджуване підприємство СФГ «Едельвейс» займає середню позицію з проміж двох найближчих конкурентів. За рейтинговою оцінкою конкурентоспроможності лідирує ФГ «Промінь», якому досліджуване підприємство поступається за показниками банку земельних ресурсів, виробничо-ресурсного та селекційно-генетичного потенціалу, а також за рівнем матеріально-технічного забезпечення, ринковою часткою, якістю персоналу та маркетинговою активністю.

З огляду на це у проектно-рекомендаційному розділі нами буде визначено пріоритетні напрями щодо підвищення конкурентоспроможності СФГ «Едельвейс».

### **3 НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФГ «ЕДЕЛЬВЕЙС»**

#### **3.1 Обґрунтування функціональних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства**

За сучасних умов господарювання діяльність аграрних підприємств здійснюється у високо конкурентному середовищі, що суттєво впливає на показники ефективності їхнього функціонування.

На зниження конкурентоспроможності та ефективності діяльності вітчизняних аграрних підприємств сьогодні суттєво впливають низка зовнішніх чинників, а саме: повномасштабна військова агресія, політична та економічна нестабільність, зростання конкурентного тиску з боку іноземних виробників сільськогосподарської продукції, відсутність належної державної підтримки вітчизняних аграріїв, зниження попиту на аграрну продукцію внаслідок зменшення платоспроможного попиту тощо [12].

Серед негативних внутрішніх чинників варто відмітити: скорочення обсягів виробництва аграрної продукції та зниження її якості, слабка матеріально-технічна база аграрних підприємств, низький рівень інвестиційної привабливості та інноваційних рішень, невміння багатьох керівників використовувати сучасні технології менеджменту тощо [12].

Для забезпечення стійкого розвитку фермерських господарств та укріплення їх позицій на аграрному ринку ключовими пріоритетами має стати визначення та реалізація внутрішніх чинників їхньої конкурентоспроможності, до яких належать [11]:

- оптимізація площі землекористування, що дасть можливість більш раціонально використовувати виробничий потенціал та підвищить ефективність господарювання;

- формування оптимальної виробничої програми основних видів продукції з урахуванням ринкової кон'юнктури та потреб споживачів з урахуванням наявних можливостей та ресурсного потенціалу, що дозволить підвищити рівень прибутку на одиницю залучених у виробництво земель та інших матеріальних ресурсів;

- поглиблення інтеграційних та коопераційних процесів між фермерськими господарствами, що сприятиме підвищенню активності маркетингової діяльності, а також матеріально-технічного забезпечення виробництва продукції;

- розробка стратегії розвитку, реалізація якої сприятиме формуванню стійкої конкурентної ринкової позиції.

Конкурентні стратегії сільськогосподарських підприємств проявляються у різних функціональних напрямках діяльності і потребують обґрунтування функціональних стратегій, до яких належать: виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова тощо.

У таблиці 3.1 наведено рекомендації щодо обґрунтування функціональних стратегій підвищення конкурентоспроможності СФГ «Едельвейс».

У відповідності до рекомендацій, наведених у таблиці 3.1 виробнича стратегія має бути спрямована на розширення земельного банку підприємства, впровадження нових інноваційних технологій вирощування, здобрення та збирання зернових культур, підвищення якісних характеристик продукції як базової конкурентної переваги підприємства.

На якісні характеристики продукції впливає низка чинників, а саме: якість ґрунтів, якість насіння, використання сучасних технологій, кваліфікація

персоналу тощо. Кожен із цих чинників і формують конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані функціональні стратегії підвищення конкурентоспроможності СФГ «Едельвейс»

Функціональна стратегія	Складова функціональної стратегії	Спосіб формування конкурентної переваги
Виробнича стратегія	Виробничий потенціал	Акумуляція ресурсів підприємства, розширення земельного банку, оптимізація землекористування
	Організація виробництва	Удосконалення методів і функцій управління
	Технологія виробництва	Впровадження нових інноваційних технологій вирощування, здобрення та збирання зернових культур
	Якість продукції	Підвищення якісних характеристик продукції (органічність, екологічність тощо)
Маркетингова стратегія	Обсяг ринку	Збільшення ринкової частки підприємства за рахунок активізації маркетингової діяльності
	Канали збуту	Розширення і диверсифікація ринків збуту
	Асортимент продукції	Диверсифікація продукції з урахуванням змін ринкової кон'юнктури, поглиблення спеціалізації продукції
Фінансова стратегія	Фінансовий стан	Оптимізація співвідношення власного та залученого капіталу, підвищення маржинальності діяльності
	Джерела фінансування	Залучення грантових ресурсів та інших економічно вигідних джерел фінансування
	Інвестиції	Реалізація інвестиційних проєктів щодо модернізації технологічних процесів
Кадрова стратегія	Персонал підприємства	Раціоналізація кадрової політики, розвиток кадрового потенціалу
	Мотивація праці	Удосконалення мотиваційної системи з використанням сучасних бонусних систем
Соціальна стратегія	Соціальний захист працівників	Підвищення стандартів соціального захисту працівників
	Соціальна інфраструктура	Покращення соціального іміджу підприємства з метою здобуття вищої прихильності споживачів

Розвиток маркетингової стратегії є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, адже це одна із його слабких сторін. Саме тому, як рекомендацію було визначено активізацію маркетингових комунікацій і заходів з просування продукції, яка має бути спрямована на підвищення ефективності збутової діяльності на основі диверсифікації ринків, а також виходу на нові ринкові сегменти.

Що стосується удосконалення фінансової стратегії, то основний акцент має бути спрямований на оптимізацію співвідношення власного та залученого капіталу, а також підвищення рентабельності діяльності. З цією метою слід провести ретельний моніторинг основних видів продукції (діяльності) і визначити найбільш високо маржинальні види, збільшуючи у подальшому їх питому вагу.

Окрім цього важливим для СФГ «Едельвейс» є долучення до державних грантових програм та субвенцій, як джерела фінансування розвитку досліджуваного підприємства. Що стосується доцільності здійснення інвестицій, то на наш погляд, для підвищення конкурентоспроможності СФГ «Едельвейс» доцільно їх спрямовувати на модернізацію технологічних процесів виробництва сільськогосподарської продукції.

Ще однією функціональною стратегією підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є кадрова стратегія, яка має бути спрямована на розвиток кадрового потенціалу та удосконалення мотиваційної системи з використанням сучасних бонусних систем.

І нарешті, остання функціональна стратегія підвищення конкурентоспроможності СФГ «Едельвейс» - це соціальна стратегія, що пов'язана, з однієї сторони, з підвищенням соціальних стандартів на підприємстві, а з іншої – завоювання прихильності споживачів шляхом покращення соціального іміджу підприємства.

### **3.2 Рекомендації щодо оптимізації витрат, як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства**

У попередньому розділі дипломної роботи нами було визначено та обґрунтовано функціональні стратегії підвищення конкурентоспроможності СФГ «Едельвейс». Однак, у сучасних реаліях, найперспективнішою конкурентною стратегією для підприємств аграрного сектору на сьогодні є стратегія оптимізації витрат.

Проблема ефективного управління витратами сьогодні є базисною для підвищення загальної ефективності діяльності підприємств, так і одним з визначальних чинників, який формує рівень їх конкурентоспроможності [13].

Величина витрат будь-якого підприємства є одним з важливих елементів, який характеризує рівень спроможності суб'єкта господарювання здійснювати свою фінансово-господарську діяльність і, одночасно, виступає ознакою його конкурентоспроможності. Рівень витрат у значній мірі характеризує також спроможність підприємства вести виробництво на сучасному рівні технологічних вимог [14].

За чисельними дослідженнями, оцінка структури витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в цілому дозволяє зробити висновки, що найбільшу питому вагу мають: витрати на паливно-мастильні матеріали (15% -20 %); витрати на мінеральні добрива (6,5% - 19,5%); витрати на оплату послуг і робіт, виконаних сторонніми організаціями ( 11% до 23%) [14].

Результатом оптимізації витрат має стати підвищення прибутковості діяльності підприємства за рахунок скорочення собівартості продукції, що забезпечить, в свою чергу, додаткові можливості для розвитку досліджуваного підприємства. В наслідок цього, СФГ «Едельвейс» зможе встановлювати нижчу у порівнянні із конкурентами ціну на продукцію аналогічної якості та/або

створювати запас власної фінансової міцності, який також сприятиме формуванню конкурентних переваг підприємства, а саме:

- 1) можливість отримання вищого, ніж у конкурентів, прибутку;
- 2) здатність отримувати цінову перевагу у випадку несприятливої кон'юнктури цін на товарних ринках сільськогосподарської продукції [17].

Системне управління витратами на підприємствах аграрної галузі є запорукою їхньої фінансової стабільності та стійкості у ринковому середовищі. Недооцінка вагомості управління витратами може мати значні негативні наслідки для сільськогосподарського підприємства, що у кінцевому випадку негативно впливатиме як на показники ефективності господарювання, так і рівень його конкурентоспроможності [18].

На досліджуваному підприємстві системам управління витратами повинна передбачати систематичний моніторинг фактичних витрат та їхньої поведінки під дією як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, а також прийняття рішення щодо оптимізації структури собівартості продукції [9].

Варто зазначити, що собівартість сільськогосподарської продукції виступає економічною основою ефективності господарювання, а також нижньою межею ціни. Одночасно собівартість залежить від обсягів виробництва продукції (зменшуються постійні витрати на одиницю продукції), урожайності на 1 га землекористування, а також вартості мінеральних, паливно-мастильних матеріалів та величини оплати праці. Саме ці складові є визначальними при формуванні величини витрат сільськогосподарських підприємств.

Схематично роль управління витратами в забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств відображено на рис. 3.1.

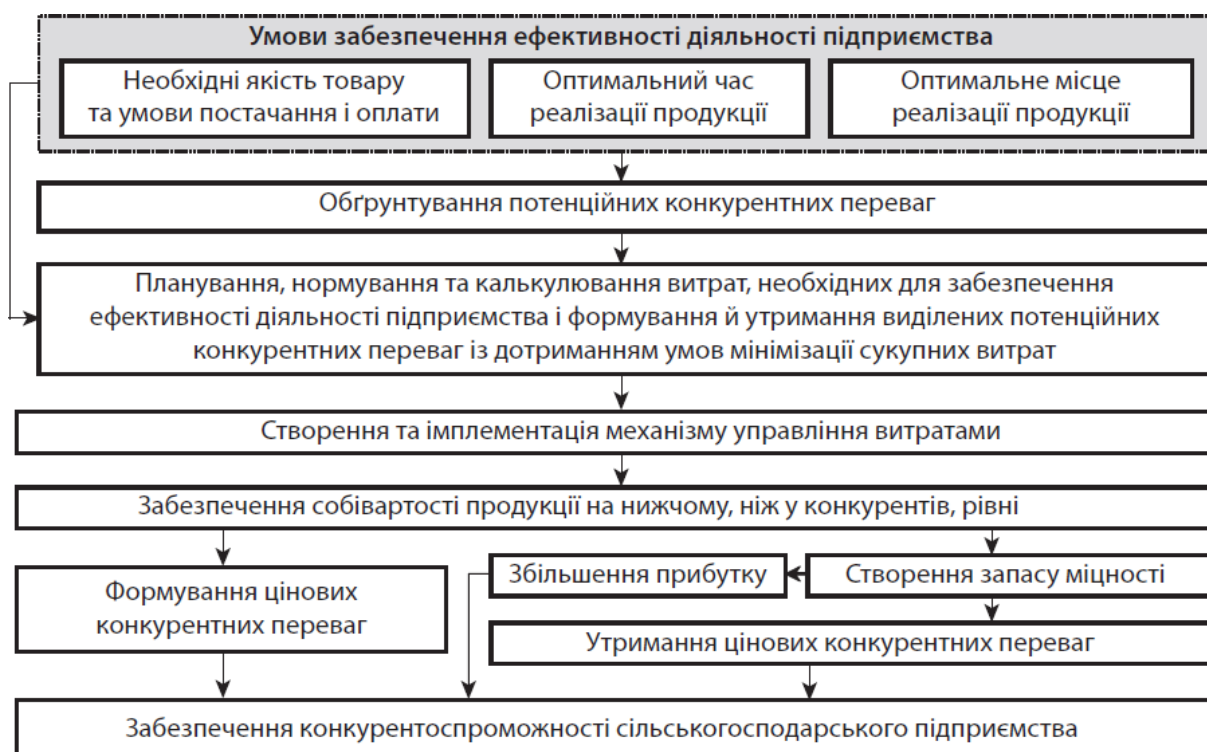


Рис. 3.1 - Роль управління витратами у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [17]

Суттєвий вплив на операційні витрати має оптимізація структури товарної продукції сільськогосподарського підприємства, що має за мету визначення тих видів продукції, виробництво яких забезпечить мінімальний рівень собівартості продукції та підвищить рівень рентабельності, що є необхідною умовою фінансової стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

За такої умови традиційна однокритеріальна задача оптимізації структури товарної продукції сільськогосподарського підприємства трансформується на багатокритеріальну [17]:

$$f1(x) \rightarrow \min, f2(x) \rightarrow \max,$$

де  $f1(x)$  – функція собівартості одиниці продукції;  $f2(x)$  – функція рівня рентабельності.

Оптимізацію структури товарної продукції доцільно здійснювати з урахуванням певних галузевих обмежень. Основне обмеження стосується врахування кількості полів у сівозміні, яку планує використовувати сільськогосподарське підприємство, а критеріями оптимальності – мінімум відношення витрат до валової продукції та максимум рівня рентабельності [17]:

$$f_1'(x) = \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \rightarrow \min.$$

де  $f_1 x$  – функція відношення сукупних витрат у розрахунку на 1 грн валової продукції;  $x_i$  – булева змінна для  $i$ -тої культури, яка відображає доцільність її вирощування ( $x_i = 0$  – виробництво недоцільне;  $x_i = 1$  – виробництво доцільне);  $k$  – кількість полів у сівозміні;  $p_i$  – ціна реалізації продукції  $i$ -го виду;  $y_i$  – рівень врожайності  $i$ -тої культури;  $a_i$  – собівартість одиниці продукції  $i$ -го виду;  $n$  – кількість сільськогосподарських культур.

У наведеній багатокритеріальній моделі важливим є врахування чергування зернових сільськогосподарських культур у сівозмінах. Якщо результати, отримані під час розв'язання математичної моделі не враховують принцип чергування, тоді необхідно скоригувати сівозміни експертним шляхом.

Наведену математичну було адаптовано для оптимізації 4-пільної сівозміни у СФГ «Едельвейс». При цьому було обрано потенційно вигідні сільськогосподарські культури досліджуваного підприємства, а саме: озима пшениця, насіння соняшнику, льон, картопля. За результатами розв'язку наведеної моделі необхідно обрати ті культури, що забезпечують максимум економічної ефективності і мінімум сукупних витрат.

У табл. 3.2 наведено результати розрахунку оптимізації виробництва окремих видів продукції рослинництва СФГ «Едельвейс», згідно з якими доцільним є вирощування озимої пшениці, насіння соняшнику, льону та картоплі.

Таблиця 3.2 - Результати оптимізації структури виробництва продукції рослинництва СФГ «Едельвейс»

Показник	Сільськогосподарські культури				Разом
	озима пшениця	насіння соняшнику	льон	картопля	
Собівартість продукції, грн	5412,3	6457,6	2451,2	8751,7	23072,8
Дохід від реалізації продукції, грн	6959,3	7969,3	2826,8	10135,9	27891,3
Рівень рентабельності, %	13,70	17,1	12,7	15,8	x
Відношення витрат до валової продукції	0,77	0,81	0,86	0,86	x

Отримані результати оптимізації сівозмін відповідає вимогами щодо чергування сільськогосподарських культур. Рекомендованою є така схема чергування: соняшник → озима пшениця → льон → картопля → соняшник.

Отже за результатами проведеного дослідження можемо зробити висновок, що за умов загострення конкурентної боротьби як між внутрішніми так і з європейськими товаровиробниками та дотримання стандартів якості аграрної продукції, управління витратами відіграє одну із ключових ролей у формуванні та утриманні конкурентних переваг підприємства, які є визначальними для забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

## ВИСНОВОК

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена тим, що діяльність аграрних підприємств здійснюється у високо конкурентному середовищі, що суттєво впливає на показники ефективності їхнього функціонування.

В першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства. Визначено сутність категорії «конкурентоспроможність», джерела її формування, а також систему чинників формування конкурентоспроможності підприємства. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є базовою необхідною умовою їх стійкого положення на ринку. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства, як окремого аграрного підприємства, виступає узагальнюючою оцінкою його конкурентних переваг що стосується ресурсного потенціалу, здатності задовольняти споживчий попит та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування суб'єкту господарювання.

Об'єктом дослідження дипломної роботи було СФГ «Едельвейс». Проведений аналіз свідчить про те, що СФГ «Едельвейс» вдалося зберегти та навіть наростити деякі ключові показники діяльності під час повномасштабної військової агресії. Основні позитивні тенденції включають зростання чистого доходу та збільшення чисельності працівників. Водночас, зростання собівартості продукції та зниження чистого прибутку вказують на суттєві економічні виклики, пов'язані із війною, такими як підвищення цін на сировину та паливно-енергетичні ресурси, а також порушення логістичних ланцюгів поставок і збуту.

Для більш ґрунтовної оцінки відносних показників прибутковості було проаналізовано показники рентабельності досліджуваного підприємства, який показав, що найнижчими були показники рентабельності діяльності та рентабельності основних фондів. Показник рентабельності діяльності за весь

досліджуваний період демонстрував тенденцію до зниження. Рентабельність доходу і витрат, навпаки за досліджуваний період зростала, варто також відзначити велику різницю між валовим прибутком і чистим, що свідчить про високий рівень адміністративних і збутових витрат підприємства.

Узагальнені результати внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства були представлені у SWOT-аналізі СФГ «Едельвейс». Проведений аналіз показав, що основними слабкими сторонами досліджуваного підприємства, є: високі витрати праці у рослинництві та тваринництві; високий рівень витрат і собівартості продукції; недостатні резерви для інвестування в модернізацію виробничих потужностей та обмежені можливості експорту сільськогосподарської продукції. З метою визначення конкурентної позиції досліджуваного підприємства нами було проведено аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства у порівнянні із найближчими конкурентами.

З огляду на це, в проектно-рекомендаційному розділі дипломної роботи було наведено рекомендації щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності СФГ «Едельвейс». Обґрунтовано функціональні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведене дослідження свідчить про те, що у сучасних реаліях, найперспективнішою конкурентною стратегією для підприємств аграрного сектору на сьогодні є стратегія оптимізації витрат. Визначено роль та значення управління витратами в забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Оптимізацію структури товарної продукції для СФГ «Едельвейс» доцільно здійснювати з урахуванням певних галузевих обмежень, а саме: врахування кількості полів у сівозміні, яку планує використовувати досліджуване підприємство, а критеріями оптимальності – мінімум відношення витрат до валової продукції та максимум рівня рентабельності.

Наведену математичну було адаптовано для оптимізації 4-пільної сівозміни у СФГ «Едельвейс». За результатами розв'язку наведеної моделі було обрані ті культури, що забезпечують максимум економічної ефективності і мінімум сукупних витрат.

Отримані результати оптимізації сівозмін відповідає вимогами щодо чергування сільськогосподарських культур, з урахуванням яких, рекомендованою є така схема чергування: соняшник - озима пшениця - льон - картопля - соняшник.

Результатом одночасно і мінімізації витрат, і задоволення запитів ринку має стати зменшення розміру сукупних витрат за рахунок скорочення собівартості одиниці продукції.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Донських А.С. Конкуреноспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають // Ефективна економіка.- 2021. - № 12. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850>
2. Герасимова, В. О., & Резанов, Е. О. (2020). Конкуреноспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах // Економічний простір, (154).- С. 93-97. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470>
3. Николук О. М. Управління конкуреноспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи : Монографія О. М. Николук. – Житомир : Вид-во «ЖНАЕУ», 2016. – 316 с. URL: [http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/9463/1/UKSPTMO\\_2016.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/9463/1/UKSPTMO_2016.pdf)
4. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Конкуреноспроможність як складова розвитку фермерських господарств: теоретичний аспект // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Випуск 12-1. - С. 5-8.
5. А. С. Донських Конкуреноспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають // Ефективна економіка № 12, 2011. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850>
6. В. В. Юр'єв Напрями забезпечення та підвищення конкуреноспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/203.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/203.pdf)
7. Іванова Л. Організаційно-економічні засади підвищення конкуреноспроможності сільськогосподарських підприємств // Агросвіт.- 2019.- № 11.- С. 45-51

8. Ю. О. Авраменко Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств // Ефективна економіка № 4, 2017. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5557>
9. С. Л. Демиденко Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства // Ефективна економіка № 9, 2015. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>
10. Кулик К.О. Оцінка причин кризи та сильних і слабких сторін сільськогосподарських підприємств // Науковий вісник Херсонського національного університету. - URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_12/71.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_12/71.pdf)
11. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7337/1/%D0%9A%D0%>
12. Строченко, Н., & Ковальова, О. (2024). Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. Таврійський науковий вісник. Серія: економіка, (19), 114-121. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>
13. Нестеренко С. А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект : монографія. – Київ. Аграр Медіа Груп, 2013. 483 с.
14. Божко М. В. Управління витратами виробництва продукції рослинництва на сільськогосподарських підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису URL: <http://www.tsatu.edu.ua/nauka/wp-content/uploads/sites/49/dysertacija-bozhko.pdf>
15. Шиян Д. В., Божко М. В.Формування структури витрат в процесі інтенсифікації виробництва продукції рослинництва. Економіка розвитку. – 2018.- №4 (88). С.30-38
16. Николук О.М. Управління витратами як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // 2016. №4 (459).

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-vitratami-yak-mehanizm-zabezpechennya-konkurentospromozhnosti-silskogospodarskih-pidpriemstv>

17. Х. М. Бадалов Оптимізація структури витрат виробництва як чинник зниження собівартості продукції рослинництва // Інвестиції: практика та досвід № 10/2015. - URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2015/20.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/20.pdf)

18. Баришевська І.В. Формування собівартості продукції рослинництва та шляхи її зниження на сільськoгосподарських підприємствах / І.В. Баришевська, Т.І. Чаюн // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. — 2014. — № 7. — С. 70—76.

19. К. В. Чичуліна Удосконалення системи управління витратами на сільськoгосподарських підприємствах// Ефективна економіка № 5, 2015. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4062>

20. Бондарчук О. М., Голобородько Б. Ю. Моделювання показників ефективності діяльності підприємства в системі управління витратами. EconomicsBulletin, 2015, №1. С. 150–156.

21. Чернецька О. В. Економіко-математичне моделювання як засіб оптимізації структури витрат в сільськoгосподарських підприємствах. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Випуск 7 (25). Ч. 3. 2020. С. 457–465.

22. Довжик О.О., Гаркуша С.А. Управління витратами як чинник підвищення прибутковості і рентабельності сільськoгосподарських підприємств // Економічний аналіз. - 2016 рік. - Том 23. - № 2. - URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2471/1/7.pdf>

23. Давидович, І. Є. Управління витратами [Текст]: навчальний посібник / І. Є. Давидович. – К.: Центр учбової літератури. – 2008. – 320 с.

24. Шевчук Л. П. Особливості контролю витрат сільськогосподарського підприємства [Текст] / Л. П. Шевчук, Н. А. Овчарук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 2 [Т. 1] – С. 115- 118.

25. Мокієнко, Т. В. Формування стратегії управління витратами в сільськогосподарських підприємствах [Текст]: автореф. дис канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. В. Мокієнко; Полтав. держ. аграр. акад. – Полтава, 2011. – 20 с.

26. Мирна О.В. Контроль витрат в сільському господарстві // URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/128.pdf>

27. Ус С.І. Основні види та характеристики оптимізації виробництва сільськогосподарських підприємств // Ефективна економіка № 3. – 2015. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3916>

28. В. Ф. Гамалій, А.М. Тарасюк Моделювання процесу оптимізації виробничих витрат сільськогосподарського підприємства // URL:

[https://www.researchgate.net/publication/373997847\\_MODELUVANNA\\_PROCESU\\_OPTIMIZACII\\_VIROBNICIH\\_VITRAT\\_SILSKOGOSPODARSKOGO\\_PIDPRIEMSTVA](https://www.researchgate.net/publication/373997847_MODELUVANNA_PROCESU_OPTIMIZACII_VIROBNICIH_VITRAT_SILSKOGOSPODARSKOGO_PIDPRIEMSTVA)

29. М.А. Проданчук Стратегічне управління витратами аграрних підприємств URL: // <https://magazine.faaf.org.ua/strategichne-upravlinnya-vitratami-agrarnih-pidpriemstv.html>

30. Т. С. Муляр Особливості управління витратами сільськогосподарських підприємств // Економіка та держава № 6/2014. - URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2014/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2014/17.pdf)

31. Золотарьова А. М. Напрями підвищення ефективності управління виробничими витратами на вітчизняних підприємствах / А.М. Золотарьова // Управління розвитком. — 2016. — №5. — С. 21—22.

32. О. М. Варченко, І. В. Свиноус, Л. С. Іванова, К. В. Ткаченко, В. А. Биба Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств // URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3234&i=2>

33. Скоропад І. С. Механізм управління витратами підприємства / І.С. Скоропад, Б.Р. Балюк // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип. 20.10. — С. 229—232.

34. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А.І. Ясінська // Вісник Національного університету Львівська політехніка.— 2017.— № 14 (594). — С. 357—360.