

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*

Завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК  
„\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№\_\_ від „\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 р.)

## **Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Управління та оцінка конкурентоспроможності підприємства»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПШ)

Щуцька Анна Олександрівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Рябоволик Т.Ф.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності як об'єкта управління в аграрному підприємстві	7
1.2. Чинники, що впливають на формування конкурентоспроможності аграрного підприємства	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ СТОВ «ГІРНИК» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	27
2.1. Загальна характеристика діяльності аграрного підприємства	27
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «ГІРНИК»	29
2.3. Оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПОКРАШЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Рекомендації з підвищення рівня конкурентоспроможності СТОВ «ГІРНИК»	50
3.2. Формування стратегії зміцнення конкурентоспроможності СТОВ «ГІРНИК» та аграрних підприємств України	56
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та жорсткої конкуренції питання забезпечення й підтримки конкурентоспроможності підприємства набуває особливого значення. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства утримувати стабільні позиції на ринку, залучати споживачів, ефективно використовувати наявні ресурси та отримувати прибуток. Від рівня конкурентоспроможності залежать не лише економічні результати діяльності, а й стратегічна стійкість суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим напрямом діяльності керівництва, що вимагає глибокого аналізу ринкової ситуації, внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів.

Актуальність дослідження управління та оцінки конкурентоспроможності підприємства зумовлена необхідністю оперативного реагування на зміни ринкового середовища, зростанням ролі інновацій, цифрових технологій та підвищених вимог споживачів до якості продукції та послуг. У сучасних умовах підприємства стикаються з високим рівнем ризиків та нестабільності, що потребує постійного удосконалення механізмів оцінки конкурентоспроможності та розробки ефективних управлінських рішень. Особливо важливо це для підприємств реального сектору економіки, які прагнуть зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тому дослідження механізмів управління конкурентоспроможністю є не лише науково значущим, а й практично необхідним.

Зазначене вище свідчить про беззаперечну актуальність обраної теми дослідження, що підтверджується широким колом наукових праць, присвячених проблематиці забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні засади та прикладні аспекти фінансового менеджменту були ґрунтовно висвітлені у роботах таких провідних українських науковців, як В. Герасимчук, В. Забродський, Н.

Кизим, О. Олексюк, В. Савчук, З. Соколовська, О. Стоянов, Н. Чумаченко, Г. Швиданенко, А. Шеремет та інші.

Водночас, питання фінансової стійкості розглядається не лише як елемент ефективного управління, а й у контексті забезпечення загальної економічної безпеки підприємства, що знайшло своє відображення у працях зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема Е. Альтмана, І. Ансоффа, К. Беєрмана, У. Бівера, С. Біра, І. Бланка, Т. Петерса, В. Пономаренка, Т. Таффлера та інших.

Попри значний науковий доробок, зазначена тематика залишається надзвичайно актуальною та багатогранною. З огляду на сучасні виклики, зокрема повномасштабну війну, економічну нестабільність, руйнування логістичних ланцюгів та високий рівень ризиків у бізнес-середовищі, особливого значення набуває прикладне дослідження фінансової стійкості та конкурентоспроможності саме аграрних підприємств. Адже аграрний сектор відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи не лише продовольчу безпеку, а й значну частку валютних надходжень.

У сучасних умовах українські сільськогосподарські підприємства функціонують в ситуації обмеженого доступу до ресурсів, нестабільного ринку збуту та високих логістичних витрат, що вимагає нових підходів до управління фінансами, ризиками й конкурентними перевагами. Тому зростає потреба в глибокому аналізі фінансово-економічного стану аграрних підприємств та розробці ефективних інструментів управління їх конкурентоспроможністю, з урахуванням як воєнних викликів, так і поствоєнної відбудови.

Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз процесу управління й оцінки конкурентоспроможності підприємства, а також у розробка ефективних рекомендацій щодо її підвищення на прикладі діяльності сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «ГІРНИК». Особлива увага приділяється виявленню сильних і слабких сторін підприємства, аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників впливу, а також

визначенню шляхів стратегічного розвитку для забезпечення стабільної ринкової позиції в умовах сучасних економічних викликів.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства;
- визначити та проаналізувати основні чинники, що впливають на формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств;
- надати загальну характеристику діяльності СТОВ «ГІРНИК»;
- провести всебічний аналіз фінансово-господарського стану СТОВ «ГІРНИК»;
- здійснити комплексну оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- запропонувати конкретні напрями та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності СТОВ «ГІРНИК»;
- розробити стратегічні підходи до зміцнення конкурентних позицій СТОВ «ГІРНИК» та інших аграрних підприємств України в умовах сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «ГІРНИК» як суб'єкта аграрного ринку.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади управління та оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного аграрного виробництва.

Наукова новизна роботи полягає у тому, що вперше здійснено комплексний аналіз управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на прикладі СТОВ «ГІРНИК» з урахуванням сучасних економічних умов та впливу зовнішніх викликів, зокрема воєнного конфлікту. Розроблено адаптовані методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності, які враховують специфіку аграрного сектору

України. Запропоновано нові напрямки стратегічного управління, спрямовані на підвищення стабільності та розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані керівництвом СТОВ «ГІРНИК» для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю та підвищення ефективності господарської діяльності.

Результати дослідження оприлюднені на XI Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (17-19 квітня 2025 року, доповідь «Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, напрямки підвищення та управлінські рішення в умовах війни»).

Джерелами інформації для дослідження слугували підручники з менеджменту, маркетингу та економіки підприємства, наукові статті як досвідчених вчених, так і молодих дослідників, що спеціалізуються на вивченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Крім того, використано офіційну статистичну звітність малого підприємства у вигляді об'єднаної форми № 1 «Баланс» та форми № 2 «Звіт про фінансові результати» за період з 2022 по 2024 роки.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 75 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 66 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 10 таблиць, 30 рисунків та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності як об'єкта управління в аграрному підприємстві**

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору, який характеризується високою конкуренцією, глобалізацією ринків, а також постійними викликами, пов'язаними з кліматичними змінами та соціально-економічною нестабільністю, питання конкурентоспроможності аграрних підприємств набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність виступає ключовим фактором не лише забезпечення стабільності та ефективності виробництва, а й визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, реалізовувати інновації та утримувати провідні позиції на ринку. Відповідно, розуміння сутності конкурентоспроможності як об'єкта управління в аграрному підприємстві є необхідною основою для формування ефективних стратегій розвитку та забезпечення сталого функціонування в довгостроковій перспективі.

Сутність та значення конкурентоспроможності як об'єкта управління в аграрному підприємстві полягає в тому, що саме конкурентоспроможність визначає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, утримувати або розширювати частку продукції, отримувати прибуток і забезпечувати сталий розвиток у динамічному економічному середовищі.

Конкуренція в агросфері — це процес суперництва між аграрними підприємствами, фермерами та іншими учасниками ринку за обмежені ресурси, ринки збуту, інвестиції та споживачів. Вона виникає через прагнення кожного учасника максимально ефективно використовувати наявні можливості для отримання економічних вигод, підвищення прибутковості та зміцнення своєї позиції на ринку.

У агросфері конкуренція має кілька особливостей. По-перше, це суперництво не лише за кінцевого споживача продукції (зерно, овочі, м'ясо тощо), а й за доступ до якісної сировини, новітніх технологій, фінансування та земельних ресурсів. По-друге, аграрна діяльність залежить від природно-кліматичних умов, що робить конкурентні переваги нестабільними та вимагає гнучкості в управлінні. По-третє, важливу роль відіграють державні регулювання, субсидії, програми підтримки, які можуть як посилювати, так і послаблювати конкуренцію.

Конкуренція стимулює аграрні підприємства впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції, оптимізувати витрати та шукати нові ринки збуту. Водночас вона вимагає від учасників ринку постійного аналізу середовища, адаптації до змін і підвищення ефективності управління. Отже, конкуренція в агросфері є важливим механізмом, що сприяє розвитку галузі та підвищенню її економічної стійкості.

У бізнесі зокрема аграрному, конкуренція може мати різні форми рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні форми конкуренції в аграрному бізнесі  
Джерело: розроблено автором

Конкурентоспроможність аграрного підприємства — це багатовимірна характеристика, що визначає його здатність ефективно функціонувати на

ринку сільськогосподарської продукції, випереджати конкурентів і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Вона відображає можливість підприємства виробляти продукцію високої якості за оптимальних витрат, задовольняти запити споживачів, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і при цьому досягати сталого економічного зростання (рис. 1.2).

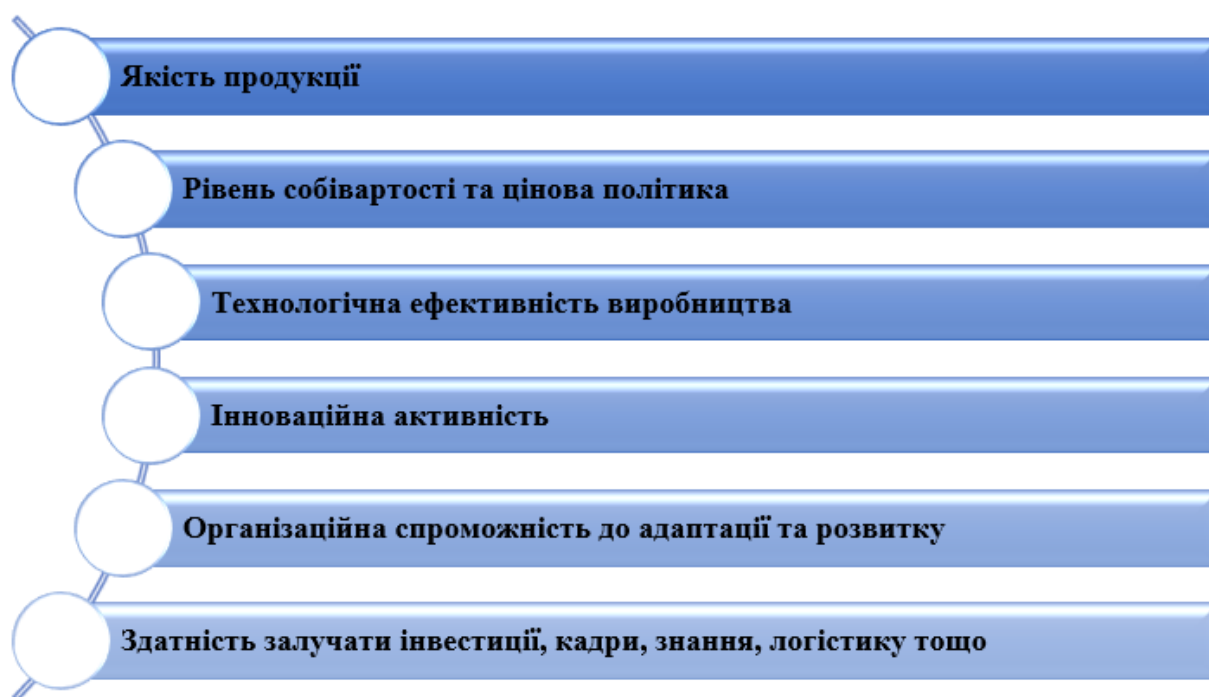


Рисунок 1.2 – Компоненти конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Основою конкурентоспроможності є якість продукції, адже споживачі все більше орієнтуються на безпечні, екологічно чисті та сертифіковані товари. Водночас важливу роль відіграє рівень собівартості та гнучка цінова політика, що дозволяє залишатися привабливими для ринку навіть у періоди коливань цін або зростання витрат. Технологічна ефективність виробництва забезпечує оптимізацію ресурсів, зниження втрат і підвищення продуктивності, що є критично важливим для виживання у конкурентній боротьбі.

Інноваційна активність виступає драйвером розвитку – впровадження нових агро-технологій, автоматизації, цифрових рішень допомагає агропідприємствам адаптуватися до сучасних викликів та підвищувати свою

ефективність. Не менш важливою є організаційна спроможність підприємства – здатність швидко реагувати на зміни в законодавстві, ринкових умовах, кліматичних факторах, а також управляти людськими ресурсами, логістикою та фінансами.

Здатність залучати інвестиції, кваліфіковані кадри, сучасні знання і налагоджувати ефективні ланцюги постачання формує додаткові конкурентні переваги. Особливо в умовах сучасних викликів – воєнного стану, кліматичних змін і зростаючої глобальної конкуренції – конкурентоспроможність аграрного підприємства перестає бути просто характеристикою його діяльності. Вона стає стратегічною метою, що вимагає системного управління, постійного аналізу та адаптації для забезпечення стабільного розвитку та успішної інтеграції у світові аграрні ринки.

Поняття конкурентоспроможності є багатограним і охоплює різні аспекти діяльності, проте в контексті нашого дослідження ключову увагу приділяємо саме рівню підприємства. Традиційно конкурентоспроможність підприємства розглядають як сукупність ознак і характеристик, які забезпечують йому здатність ефективно конкурувати з іншими подібними суб'єктами ринку та отримувати економічні вигоди у власному сегменті. Це включає не лише якість продукції та послуг, а й організаційні, технологічні, фінансові та маркетингові фактори, що формують стійкі переваги над конкурентами [26].

Для глибшого розуміння сутності цього поняття важливо звернутися до думок провідних економістів, які досліджували конкурентоспроможність підприємств у своїх роботах. У таблиці 1.1 наведено основні підходи та визначення конкурентоспроможності підприємства, сформовані різними науковцями, що дозволяє комплексно оцінити різні аспекти цього феномену та застосувати їх у практичній діяльності аграрних підприємств. Такий аналіз допомагає виявити ключові фактори успіху, а також сформувати ефективні стратегії управління для підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Поняття	Акцент/коментар до визначення
1	2	3
Ю.Б. Іванов	Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства зі здобуття та утримання впродовж тривалого періоду конкурентної переваги.	Розуміється як система, визначається не тільки ефективність, але і динаміка пристосування підприємства до змінних умов середовища.
В.Г. Андрійчук	Конкурентоспроможність підприємства трактується як здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати її збут.	Конкурентоспроможна – це якісна продукція, що забезпечує вищу прибутковість виробництва, підвищує імідж компанії тощо
Ю.Б. Рубін	Конкурентоспроможність – це здатність компанії, а також наявних для цього можливостей, проектувати, виготовляти та реалізовувати товари, які за різними характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари конкурентів.	Здатність виробляти товари, які привабливіші від товарів конкурентів, а тому краще задовольняють потреби споживачів
Н.П. Тарнавська	Конкурентоспроможність підприємства – здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем створення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів.	Використання конкурентних переваг у складниках системи знань, умінь та навичок.
І.А. Франів	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти і реалізувати швидко, якісно та в достатній кількості продукцію з високим рівнем обслуговування; це вдале розпорядження власними та імпортованими ресурсами на конкурентному ринку	Як більш ефективно споживання наявних ресурсів.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [27; 28; 29; 30; 31]

Глобальна система формування конкурентоспроможності відображає комплекс взаємопов'язаних чинників, процесів і ресурсів, які впливають на здатність підприємства ефективно конкурувати на світовому ринку. Ця система охоплює не лише внутрішні можливості підприємства – його технології, організаційну структуру та кадровий потенціал, а й зовнішні умови, такі як економічне середовище, політичні фактори, інноваційні тренди

та глобальні виклики. Рисунок 1.3 ілюструє основні компоненти цієї системи та взаємодію між ними, що дозволяє краще зрозуміти, як формується конкурентоспроможність у сучасних умовах глобалізації і нестабільності ринків.



Рисунок 1.3. Глобальна система формування конкурентоспроможності  
Джерело: сформовано автором за матеріалами [32]

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», конкуренція має низку характерних рис, які визначають її суть та роль у функціонуванні ринку. По-перше, конкуренція є боротьбою між суб'єктами господарювання за кращі умови виробництва і збуту товарів, що стимулює підвищення їх якості та зниження цін. По-друге, вона ґрунтується на рівних умовах для всіх учасників ринку, що забезпечує вільний доступ до ресурсів і можливість вільного вибору споживачами. По-третє, конкуренція сприяє ефективному розподілу ресурсів, інноваційному розвитку та підвищенню загальної економічної ефективності. Також законом підкреслюється, що конкуренція повинна бути чесною та добросовісною, без застосування недобросовісних або монополістичних практик, що шкодять ринковій рівновазі. Ці риси роблять конкуренцію ключовим механізмом розвитку економіки та забезпечення захисту прав споживачів і учасників ринку (рис. 1.4).

## Відмінні риси конкуренції

- цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;
- подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких – втягнені у конкурентну боротьбу;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін – впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;
- ідентичність або наближеність потреб цільових груп – споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;
- спільність, тотожність мети, заради якої виникає це – суперництво

Рисунок 1.4 – Відмінні риси сучасної економічної конкуренції

Джерело: сформовано автором

Концепції конкурентоспроможності відображають різні підходи до того, як підприємство може досягти переваг над своїми конкурентами та забезпечити стабільний розвиток на ринку (рис. 1.5).

## КОНЦЕПЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

- 1) Затратна, основана на ефекті масштабу виробництва, спеціалізації, стандартизації і ефектах досвіду;
- 2) Лідерства в якості і системах управління якістю;
- 3) Ринкової сили підприємства (позиція лідера ринку і домінування на ринку);
- 4) Маркетингова концепція;
- 5) Лідерства в затратах і диференціації.

Рисунок 1.5 – Концепції конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором

Перша – затратна концепція – базується на досягненні ефекту масштабу виробництва, спеціалізації, стандартизації процесів і накопиченні досвіду, що дозволяє знижувати собівартість продукції і пропонувати конкурентні ціни.

Друга концепція пов'язана з лідерством у якості продукції та впровадженні ефективних систем управління якістю, що підвищує довіру

споживачів та формує позитивний імідж підприємства.

Третя концепція орієнтована на ринкову силу підприємства, тобто на позицію лідера або домінанта на ринку, що забезпечує вплив на умови торгівлі та формування цінової політики.

Четверта – маркетингова концепція – зосереджена на глибокому розумінні потреб споживачів, сегментації ринку та формуванні індивідуалізованих пропозицій, що підвищує привабливість товарів чи послуг.

Нарешті, п'ята концепція поєднує в собі стратегії лідерства у витратах і диференціації, що дає змогу одночасно пропонувати продукцію за конкурентними цінами та відрізнитися за унікальними характеристиками або додатковими перевагами, створюючи стійку конкурентну перевагу. Кожна з цих концепцій має свої сильні сторони і застосовується залежно від специфіки ринку, галузі та стратегічних цілей підприємства.

## **1.2. Чинники, що впливають на формування конкурентоспроможності аграрного підприємства**

Формування конкурентоспроможності аграрного підприємства є складним і багатогранним процесом, що залежить від безлічі внутрішніх та зовнішніх чинників. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору, коли ринок стає все більш динамічним і вимогливим, важливо розуміти, які саме фактори визначають здатність підприємства ефективно конкурувати, зберігати стабільність та забезпечувати сталий розвиток. Аналіз цих чинників дозволяє не лише виявити слабкі і сильні сторони аграрного підприємства, а й розробити ефективні стратегії для підвищення його конкурентоспроможності, адаптації до змін середовища та максимізації економічних вигод. У цьому контексті важливо систематизувати і розглянути основні фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Внутрішня та зовнішня конкурентоспроможність аграрних підприємств є двома взаємопов'язаними аспектами, які визначають їх

здатність ефективно функціонувати і розвиватися на ринку (рис. 1.6).

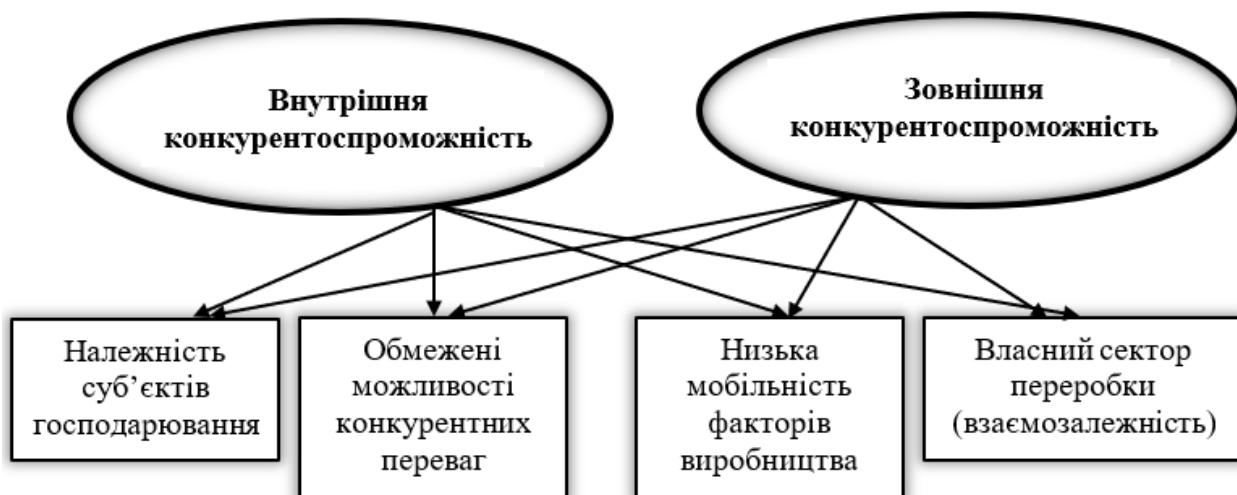


Рисунок 1.6. Внутрішня та зовнішня конкуренція аграрної сфери

Джерело: сформовано автором за матеріалами [32]

Внутрішня конкурентоспроможність відображає потенціал підприємства забезпечувати високу якість продукції, оптимізувати виробничі процеси, раціонально використовувати ресурси та впроваджувати інновації. Вона ґрунтується на внутрішніх факторах, таких як рівень технологічного оснащення, кваліфікація персоналу, ефективність управління, фінансова стабільність та організаційна культура. Внутрішня конкурентоспроможність забезпечує основу для формування стійких переваг на ринку та здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Зовнішня конкурентоспроможність, у свою чергу, визначається здатністю аграрного підприємства успішно протистояти впливу зовнішніх факторів: ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, державної політики, кліматичних умов, вимог споживачів і міжнародних стандартів. Вона включає позиції підприємства на ринку, рівень його впізнаваності, здатність залучати інвестиції та розширювати ринки збуту. Ефективна зовнішня конкурентоспроможність дозволяє підприємству не лише втримати існуючих клієнтів, а й знаходити нові можливості для зростання навіть у складних економічних умовах.

Отже, внутрішня та зовнішня конкурентоспроможність є взаємодоповнювальними складовими загальної конкурентоспроможності

аграрного підприємства. Внутрішній потенціал створює базу для успішної зовнішньої позиції, а адекватна реакція на зовнішні виклики сприяє подальшому розвитку і зміцненню внутрішніх ресурсів. Управління конкурентоспроможністю вимагає комплексного підходу, що враховує обидва ці аспекти та спрямований на досягнення стабільності і зростання в умовах динамічного ринкового середовища.

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств значною мірою визначається здатністю ефективно використовувати як внутрішні, так і зовнішні чинники розвитку. Для забезпечення сталого функціонування та зростання підприємств необхідно чітко розмежовувати керовані та некеровані фактори, що впливають на їх конкурентоспроможність. Розуміння цієї системи дозволяє формувати стратегічні пріоритети та адаптувати діяльність до змінного середовища (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Система факторів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано автором

На рисунку 1.7 зображено систему факторів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, поділену на дві основні групи: керовані (ті, що створюються) та некеровані (ті, що враховуються). До керованих факторів належать: використання природних ресурсів, просторові умови (площа сільськогосподарських угідь), фінансовий потенціал, кваліфікованість та використання персоналу підприємства, рівень матеріально-технологічного, техніко-технологічного забезпечення, ефективна підприємницька стратегія та маркетинг, ступінь вертикальної інтеграції та рівень диверсифікації сільськогосподарського виробництва. Натомість до некерованих факторів відносяться: природно-кліматичні умови та здатність диких видів продукції до псування, екологічні умови, соціально-економічні та демографічні умови, винаходи та технологічний прорив, тенденції ресурсного забезпечення, кон'юнктура та інфраструктура ринку, політична й адміністративна ситуація.

Ця класифікація дозволяє ефективно ідентифікувати зони управлінського впливу та зовнішні загрози для формування стратегії розвитку агропідприємств.

У сучасній економічній літературі вчені-економісти пропонують різноманітні підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, що відображено на рисунку 1.8. Це класифікаційне розмаїття охоплює широкий спектр аспектів – економічних, соціальних, екологічних, організаційних і технологічних, що дозволяє більш повно охарактеризувати сутність конкурентоспроможності аграрного сектору. Такий багатогранний підхід дає змогу розглядати підприємство як складну динамічну систему, яка повинна забезпечувати свою конкурентоздатність не лише на одному рівні, а у взаємозв'язку з усіма ключовими сферами діяльності.

Варто підкреслити, що запропоновані класифікації факторів не є самоціллю, а мають прикладне значення – вони дають змогу підприємствам краще орієнтуватися в умовах ринку, виявляти свої сильні та слабкі сторони, а також формувати стратегії адаптації та розвитку.



Рисунок 1.8 – Класифікація факторів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано автором

Разом із тим, наявність навіть сприятливих умов і ресурсів ще не гарантує високого рівня конкурентоспроможності. Вирішальне значення має не лише сам перелік факторів, а й те, наскільки ефективно вони інтегруються в управлінську практику підприємства. Важливо забезпечити системний

підхід до їх використання, впроваджувати інновації, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та максимально використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Саме від цього залежить реальна здатність підприємства конкурувати, зберігати стійкість і забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі.

У контексті зростаючої конкуренції на аграрному ринку особливої актуальності набуває аналіз специфічних факторів, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. На відміну від загальних чинників конкурентоспроможності, ці фактори відображають специфіку аграрного виробництва, зумовлену особливостями використання природних ресурсів, сезонністю, біологічними циклами та значною залежністю від зовнішнього середовища. Знання й оцінка таких факторів є запорукою розробки дієвої стратегії підвищення конкурентоздатності аграрного бізнесу (рис. 1.9).

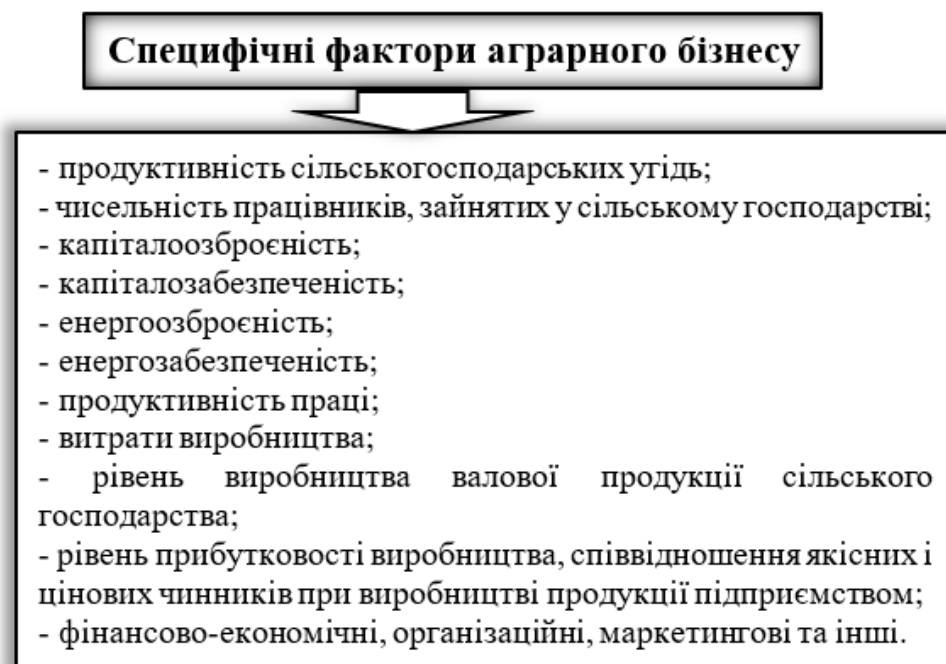


Рисунок 1.9 – Специфічні факторів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано автором

На рисунку 1.9 представлено перелік специфічних факторів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. До них, зокрема, належать: продуктивність сільськогосподарських угідь, чисельність

працівників, зайнятих у сільському господарстві, капіталоозброєність, капіталозабезпеченість, енергоозброєність, енергозабезпеченість, продуктивність праці, витрати виробництва. Окремо виділено такі показники, як рівень виробництва валової продукції сільського господарства, рівень прибутковості виробництва (із врахуванням співвідношення якісних і цінових чинників при виробництві продукції підприємством), а також фінансово-економічні, організаційні, маркетингові тощо чинники.

Ці елементи комплексно характеризують внутрішній потенціал підприємства в аграрному секторі, а також формують основу для оцінки його конкурентних переваг на ринку. Розуміння та оптимізація зазначених факторів дозволяє аграрним підприємствам підвищити ефективність виробництва, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечити довгострокову стабільність.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Важливою передумовою формування ефективної конкурентної стратегії є об'єктивне й системне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідно використовувати відповідні методичні підходи, які дають змогу комплексно аналізувати як внутрішній потенціал підприємства (ресурси, ефективність виробництва, фінансову стійкість), так і зовнішні чинники (ринкову кон'юнктуру, інфраструктуру, державну підтримку тощо).

Актуальність даного питання зумовлена потребою аграрних підприємств в інструментах, що дозволяють не лише фіксувати поточний стан справ, а й виявляти стратегічні орієнтири розвитку на основі порівняльного, інтегрального, ресурсного та інших підходів до оцінювання конкурентоспроможності. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації виробничо-господарської діяльності та

забезпеченню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

По факту, методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства – це сукупність теоретичних і практичних засобів, які використовуються для виявлення рівня здатності підприємства ефективно функціонувати на ринку, займати вигідні позиції у конкурентному середовищі, забезпечувати прибутковість і розвиток у довгостроковій перспективі.

Першим етапом у методичних засадах оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства є ідентифікація ключових показників, які найбільш повно відображають його здатність ефективно конкурувати на ринку. У сучасних умовах господарювання в Україні, які характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, воєнними ризиками, логістичними обмеженнями та трансформацією ринкової інфраструктури, особливої актуальності набуває комплексний підхід до вибору таких показників. До ключових індикаторів конкурентоспроможності належать: фінансова стійкість підприємства (рентабельність, ліквідність, доступ до фінансування), ринкова позиція (частка ринку, обсяги збуту), якість та безпечність сільськогосподарської продукції відповідно до внутрішніх і зовнішніх стандартів, інноваційність виробничих процесів (впровадження сучасних агротехнологій, цифрових рішень), адаптивність до зовнішніх викликів (гнучкість логістики, диверсифікація каналів збуту), а також соціальний капітал підприємства – його ділова репутація, довіра споживачів, партнерів та державних інституцій.

Крім того, в умовах євроінтеграційних прагнень України важливу роль відіграють екологічна відповідальність, відповідність нормам сталого розвитку та здатність виходити на міжнародні ринки. Саме врахування цих чинників дає змогу сформувати об'єктивну та дієву систему оцінки конкурентоспроможності, яка враховує не лише внутрішні резерви підприємства, а й динаміку змін у галузі та зовнішньому середовищі (рис. 1.10).

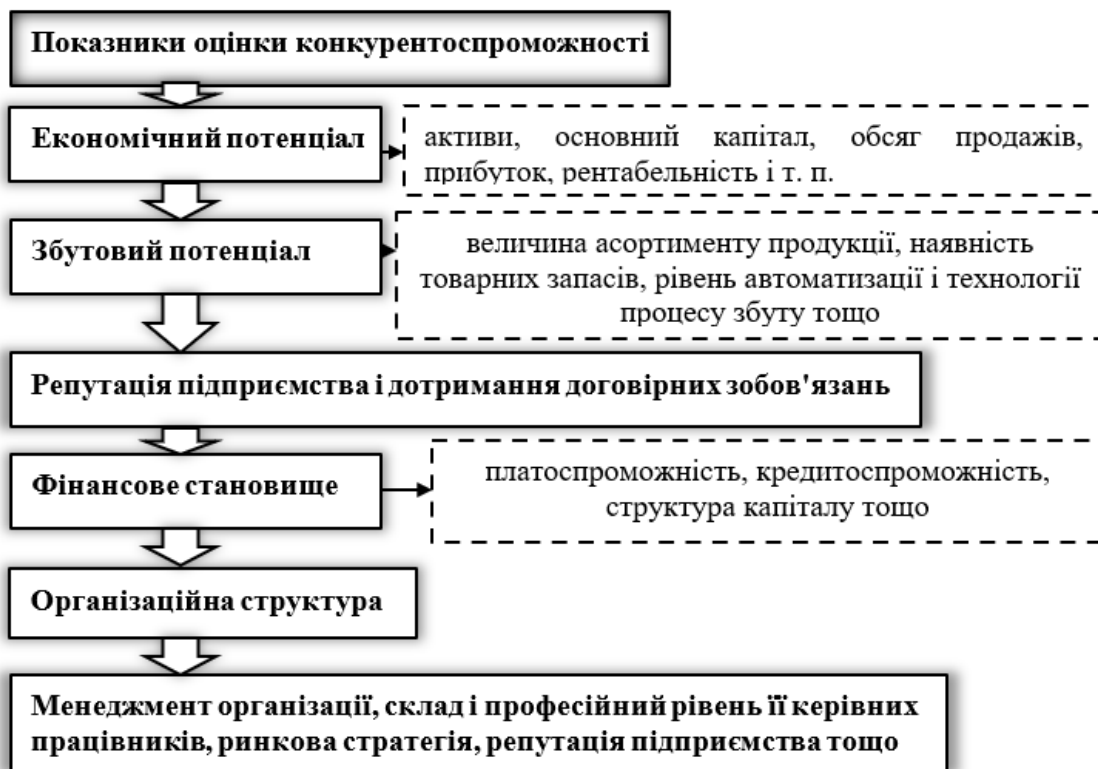


Рисунок 1.10 – Показники визначення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Джерело: сформовано автором

Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера є одним із найвідоміших інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі та виявити фактори, що впливають на здатність підприємства отримувати прибуток. Для аграрного підприємства ця модель дає змогу глибше зрозуміти конкурентне середовище та визначити джерела потенційних переваг або загроз (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – П'ять сил конкурентних переваг Портера

Джерело: сформовано автором за матеріалами [11]

*Перша сила* відображає рівень суперництва між аграрними підприємствами, що працюють у тій самій галузі (наприклад, виробництво зернових, молочної продукції чи овочів). Для аграрного сектору України актуальними є висока конкуренція за ринки збуту, обмеженість державної підтримки та постійне зростання собівартості продукції через подорожчання ресурсів. Конкуренція змушує підприємства знижувати ціни, покращувати якість та впроваджувати інновації.

*У другій*, мова іде про те, що ризик того, що до галузі можуть увійти нові гравці, які змінять баланс сил. У сільському господарстві поріг входу може бути як високим (через значні стартові інвестиції, доступ до землі, техніки, кваліфікованого персоналу), так і низьким – у разі малих форм господарювання. У сучасних українських умовах загрозу можуть становити як внутрішні фермери нового покоління, так і іноземні інвестори (з появою можливостей експорту чи зміни законодавства щодо землі).

*Третя сила* оцінює ризик того, що споживачі виберуть інші товари, які задовольняють ті самі потреби. В аграрному секторі це може бути імпортна продукція (дешевша чи якісніша), синтетичні або лабораторно створені продукти, а також зміни в споживчих уподобаннях (наприклад, перехід до органічного харчування, рослинних аналогів м'яса тощо). Для агропідприємства важливо стежити за споживчими трендами й адаптувати виробництво.

*Четверта сила* визначає, наскільки сильно постачальники ресурсів (насіння, добрив, пального, техніки тощо) можуть впливати на умови співпраці та ціноутворення. У сільському господарстві залежність від великих постачальників може бути критичною, особливо в умовах імпорто-залежності. В Україні аграрії часто залежать від іноземних постачальників ЗЗР (засобів захисту рослин), техніки або добрив, що робить підприємства вразливими до коливань цін, логістичних збоїв і санкційних обмежень.

*П'ята сила* показує, наскільки покупці можуть впливати на ціни, умови поставки, якість продукції. Для аграрного підприємства в Україні вплив

покупців залежить від типу ринку – прямий споживач (на внутрішньому ринку) чи переробник (експортер). Чим більша конкуренція серед виробників, тим сильніші позиції покупців. Вони можуть вимагати зниження цін або покращення якості, а також диктувати умови щодо обсягів і термінів поставки.

Модель Портера дозволяє аграрним підприємствам всебічно оцінити середовище, у якому вони функціонують, виявити головні загрози та можливості. Це є основою для формування конкурентної стратегії, адаптації до ринкових умов і посилення позицій у галузі. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є багатовимірним процесом, що потребує системного підходу та застосування широкого спектра методичних інструментів. Одним із ефективних способів є класифікація методів за трьома основними напрямками: методи, що характеризують ринкові позиції підприємства (продукції), рівень менеджменту та рівень фінансово-економічної діяльності (рис. 1.12).

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є багатовимірним процесом, що потребує системного підходу та застосування широкого спектра методичних інструментів. Одним із ефективних способів є класифікація методів за трьома основними напрямками: методи, що характеризують ринкові позиції підприємства (продукції), рівень менеджменту та рівень фінансово-економічної діяльності.

Першу групу становлять методи, що дають змогу оцінити ринкову позицію підприємства або його продукції. Вона включає формальні моделі дослідження окремих напрямів діяльності підприємства. Серед них варто відзначити модель конкурентної переваги Майкла Портера, яка допомагає визначити, як підприємство формує і утримує свої конкурентні позиції. Модель "продукт–ринок" Ігоря Ансоффа спрямована на формування стратегій розвитку за рахунок комбінації нових або існуючих продуктів та ринків. Модель накопиченого досвіду ілюструє залежність між зростанням обсягів виробництва та зниженням витрат на одиницю продукції. Моделі життєвого циклу продукту (ЖЦП) та життєвого циклу технологій (ЖЦТ) дозволяють

відслідковувати стадії розвитку товару або технології на ринку, що є основою для прийняття стратегічних рішень.

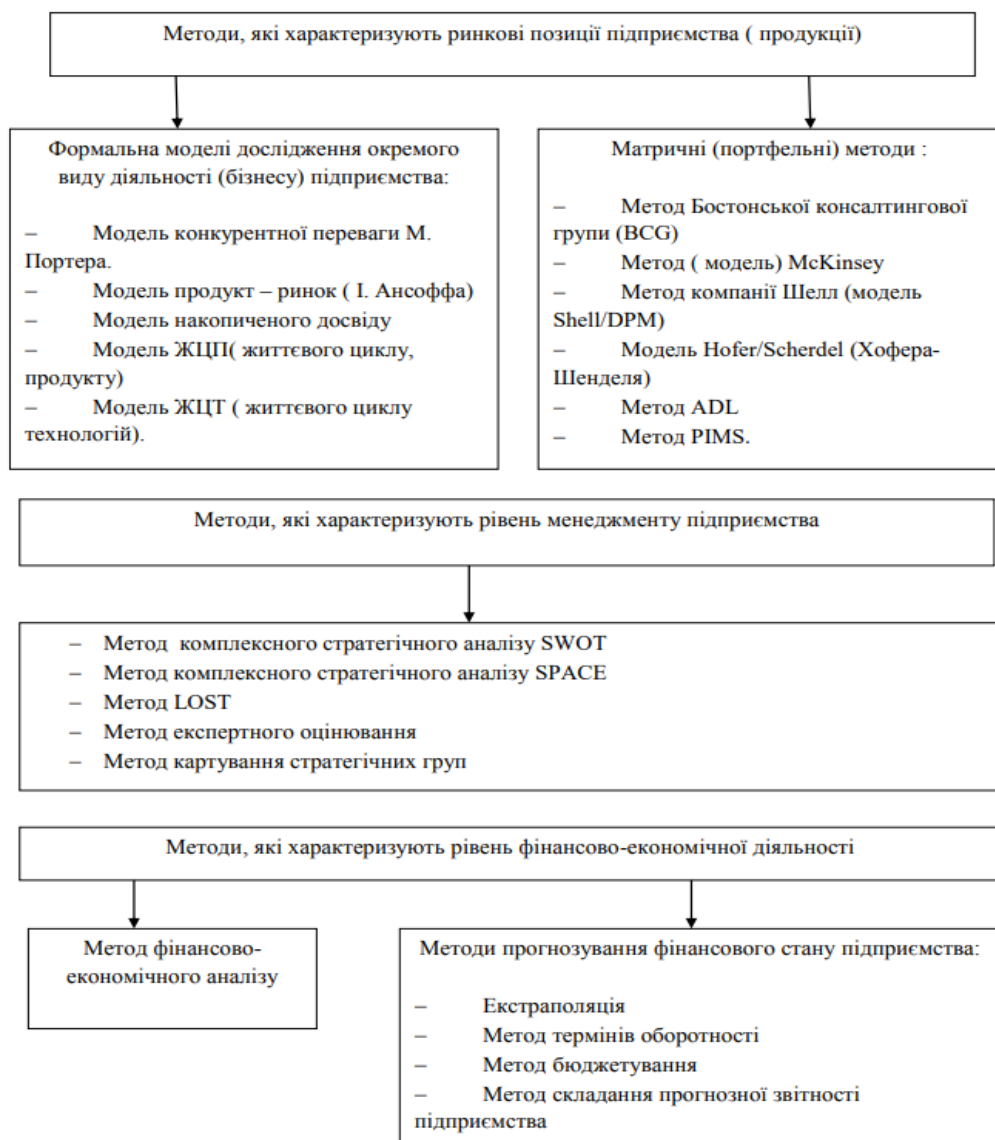


Рисунок 1.12 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором

Доповненням до цих моделей є матричні (портфельні) методи, які оцінюють привабливість ринку та конкурентну позицію підприємства. Найбільш відомими серед них є метод BCG (Бостонської консалтингової групи), який класифікує продукти на основі темпів зростання ринку та ринкової частки. Інші портфельні моделі — McKinsey, Shell/DPM, ADL, PIMS, а також модель Хофера-Шенделя — пропонують більш багатовимірну аналітику для стратегічного планування, зокрема в умовах високої конкуренції та нестабільного ринкового середовища.

Другу групу становлять методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства. До них належать методи комплексного стратегічного аналізу, серед яких особливо виділяються SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) та SPACE-аналіз, який дозволяє сформувавши стратегічний профіль підприємства на основі чотирьох ключових чинників: фінансової сили, конкурентної позиції, стабільності середовища та привабливості галузі. Додаткові інструменти, такі як метод LOST (оцінка ефективності управлінських структур), експертне оцінювання (на основі думок фахівців), а також картування стратегічних груп (порівняння підприємств за стратегічними характеристиками), дозволяють поглибити аналіз управлінської компетентності.

Третя група об'єднує методи, що відображають рівень фінансово-економічної діяльності підприємства. Основним інструментом тут виступає фінансово-економічний аналіз, що охоплює оцінку прибутковості, ліквідності, платоспроможності та інших ключових показників. Разом із ним застосовуються методи прогнозування фінансового стану підприємства, до яких належать: екстраполяція (перенесення поточних тенденцій у майбутнє), метод термінів оборотності (оцінка ефективності використання ресурсів), метод бюджетування (планування доходів і витрат) та метод складання прогновної звітності (розробка фінансових документів на перспективу).

Таким чином, представлена система методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності є комплексною і багатогранною. Вона дозволяє враховувати не лише зовнішні ринкові фактори та конкурентне середовище, а й внутрішні резерви та ефективність управління підприємством. Такий підхід набуває особливої актуальності для аграрних підприємств України, які функціонують у складних умовах нестабільності, зростаючої конкуренції, змін законодавства та потреби адаптації до європейських і світових стандартів. Рациональне застосування зазначених методів створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності, сталого розвитку та стратегічного зміцнення позицій аграрного бізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ СТОВ «ГІРНИК» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності аграрного підприємства**

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «ГІРНИК» (СТОВ «ГІРНИК») є підприємством, що функціонує на основі об'єднання майна та підприємницької ініціативи громадян із метою ведення прибуткової господарської діяльності в аграрному секторі. Воно було утворене шляхом реорганізації колективного сільськогосподарського підприємства «Гірник» та діє відповідно до положень Статуту і чинного законодавства України.

Підприємство має статус юридичної особи: володіє власним балансом, розрахунковими рахунками в банках, печаткою, штампом і комерційним знаком. СТОВ «ГІРНИК» має право бути стороною у судових процесах – як позивач, так і відповідач. Майно товариства формується з джерел, не заборонених законом, зокрема за рахунок вкладів засновників, прибутків від господарської діяльності, кредитів, дотацій, інвестицій тощо.

СТОВ «ГІРНИК» володіє:

- майном, яке передано засновниками як вклад до статутного капіталу; виробленою продукцією;
- отриманими доходами;
- іншим майном, набутих на законних підставах.

Підприємство має право самостійно розпоряджатися засобами виробництва, укладати угоди оренди, продажу або передачі, за умови дотримання норм чинного законодавства та Статуту (Додаток А).

Основна мета та предмет діяльності СТОВ «ГІРНИК» охоплює:

- вирощування сільськогосподарських культур;
- тваринництво;

- переробку та реалізацію продукції;
- постачання ресурсів для агровиробництва;
- участь у зовнішньоекономічній діяльності;
- розвиток сільських територій.

СТОВ «ГІРНИК» створене на необмежений термін. Його статутний капітал на момент створення становив 7400 грн і може змінюватися за рішенням загальних зборів засновників. Крім того, формується резервний фонд у розмірі 25% від статутного капіталу за рахунок щорічного відрахування 5% від чистого прибутку.

Розподіл чистого прибутку після сплати податків здійснюється наступним чином:

- пропорційно між засновниками відповідно до їх частки в капіталі;
- на поповнення резервного фонду;
- на накопичення нерозподіленого прибутку.

У випадку виникнення збитків, вони покриваються із резервного фонду, або за рахунок додаткових внесків, якщо резервів недостатньо.

Розглянемо згідно Статуту Товариства, перелік прав і обов'язків засновників, серед яких:

- право на отримання частки прибутку;
- право брати участь в управлінні;
- обов'язок здійснити повний внесок до статутного фонду;
- обов'язок дотримуватись положень Статуту.

Вищим органом управління є загальні збори засновників, рішення на яких ухвалюються відповідно до частки участі кожного учасника (один голос – одна частка). Поточне управління діяльністю товариства здійснює директор або уповноважені органи.

Трудовий колектив формується з працівників, які уклали трудові договори з підприємством. Форми оплати праці, її розміри, премії та соціальні гарантії визначаються внутрішніми положеннями та чинним трудовим законодавством. Підприємство укладає колективний договір із працівниками.

Прийом нових засновників або виключення чинних відбувається виключно за рішенням загальних зборів та передбачає відповідні зміни в державному реєстрі.

У разі припинення діяльності товариства, це може відбуватись через:

- реорганізацію (злиття, поділ, приєднання, перетворення);
- ліквідацію за рішенням засновників або суду;
- визнання банкрутства.

Процедура ліквідації включає призначення ліквідаційної комісії, інвентаризацію майна, розрахунки з кредиторами, складання ліквідаційного або передавального балансу і подання його на затвердження. Остаточне припинення діяльності фіксується у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб.

## **2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «ГІРНИК»**

У сучасних умовах ведення господарської діяльності ефективно управління підприємством неможливе без системного та всебічного аналізу його фінансово-господарського стану. Такий аналіз є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін діяльності, оцінки фінансової стійкості, прибутковості, рентабельності, ділової активності та платоспроможності суб'єкта господарювання. Особливо актуальним є проведення аналізу для аграрних підприємств, які функціонують у нестабільних економічних та політичних умовах, зокрема в умовах війни, зміни законодавства та логістичних викликів.

Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «ГІРНИК» дозволить оцінити динаміку основних економічних показників, ефективність використання ресурсів та визначити напрямки покращення управлінських рішень. У процесі дослідження будуть проаналізовані основні форми фінансової звітності підприємства – форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за період 2022–2024 років.

Такий підхід забезпечить повноту та об'єктивність оцінки господарської діяльності підприємства, дозволить виявити тенденції зміни фінансового стану, рівень прибутковості, ліквідності, рентабельності, а також зробити висновки щодо ефективності функціонування СТОВ «ГІРНИК» у досліджуваній період та окреслити можливі шляхи покращення його діяльності в майбутньому.

Розпочнемо дослідження з аналізу активної частини балансу, досліджуваного підприємства, за останні три роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз показників структури активів СТОВ «ГІРНИК»

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Основні засоби	10578,6	14400,3	13746,4	2435,3
первісна вартість	18864,9	23743,9	24104,5	6361,5
знос	8286,3	9343,6	10358,1	3926,2
<b>Усього за розділом I</b>	<b>10578,6</b>	<b>14400,3</b>	<b>13746,4</b>	2435,3
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	10928,0	11184,0	13114,9	3375,5
у тому числі готова продукція	8063,9	7999,3	9137,6	1536,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	757,7	37,7	1346,6	1330,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	61,0	362,6	88,0	-30,3
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	934,0	1488,6	745,7	-146,5
Гроші та їх еквіваленти	7960,6	6604,3	9082,9	5770,8
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0
Інші оборотні активи	0	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>20641,3</b>	<b>34077,5</b>	<b>38124,5</b>	<b>24046,2</b>

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г

Аналіз активів підприємства СТОВ «ГІРНИК» за період 2022–2024 років свідчить про зміни як у структурі, так і в обсягах майна підприємства, що відображено в даних активної частини балансу (рис. 2.1).

У розділі I. *Необоротні активи* спостерігається зростання первісної вартості основних засобів з 18 864,9 тис. грн у 2022 році до 24 104,5 тис. грн у

2024 році, тобто на 6 361,5 тис. грн. Це свідчить про оновлення або придбання нових засобів виробництва. Водночас збільшився і їх знос – з 8 286,3 тис. грн до 10 358,1 тис. грн, що є закономірним у процесі експлуатації. Попри це, чиста (залишкова) вартість основних засобів зросла на 2 435,3 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку оновлення основного капіталу.

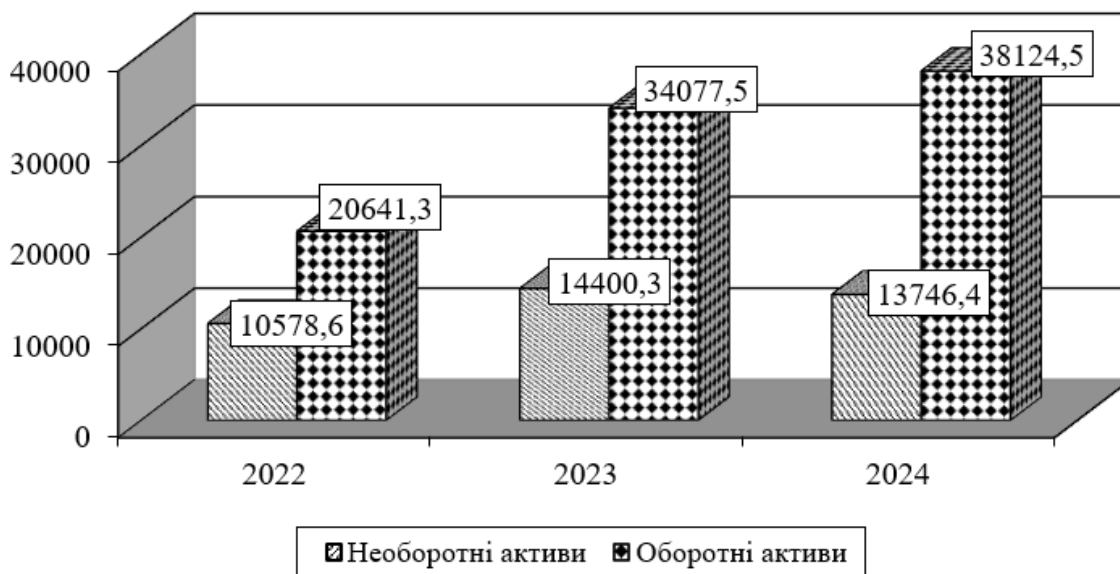


Рисунок 2.1 – Динаміка активів у сфері постійного та оборотного капіталу СТОВ «ГІРНИК»

Джерело: побудовано за матеріалами Додатків Б,В,Г

У розділі II. *Оборотні активи* простежується значне зростання за всіма ключовими статтями. Загальна сума оборотних активів зросла з 20 641,3 тис. грн у 2022 році до 38 124,5 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 24 046,2 тис. грн. Найбільший приріст показали такі статті:

*Запаси* зросли на 3 375,5 тис. грн, досягнувши 13 114,9 тис. грн у 2024 році. З них готова продукція збільшилася на 1 536,8 тис. грн, що свідчить про зростання обсягів виробництва або накопичення продукції перед реалізацією.

*Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги* суттєво зросла з 757,7 тис. грн до 1 346,6 тис. грн, тобто на 1 330,3 тис. грн. Це може свідчити про розширення обсягів продажів із відстроченням платежів або про зростання проблем з розрахунками клієнтів.

*Інша поточна дебіторська заборгованість*, навпаки, зменшилася на 146,5 тис. грн, що позитивно відображається на структурі оборотних активів.

Значно збільшилися грошові кошти та їх еквіваленти – з 7 960,6 тис. грн до 9 082,9 тис. грн (приріст – 1 122,3 тис. грн у 2024 році, після зниження у 2023-му), що може свідчити про підвищення ліквідності підприємства та наявність вільних ресурсів для оперативного управління.

Таким чином, загальна динаміка активів СТОВ «ГІРНИК» демонструє позитивні тенденції: підприємство нарощує як необоротні, так і оборотні активи, покращуючи свою матеріально-технічну базу та збільшуючи фінансову стійкість. Особливо варто відзначити зростання грошових коштів, що є важливим чинником стабільності в умовах економічної нестабільності в Україні.

На основі даних активу балансу підприємства проведемо розрахунок основних показників, що характеризують майновий стан СТОВ «ГІРНИК». Результати цих розрахунків узагальнено та представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка показників майнового стану СТОВ «ГІРНИК»

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
Вартість розрахунково-грошового майна (Вр-г.м), грн.	9713,3	8493,2	11263,2	6924,3
Частка ОЗ в активах (Чоз), %	0,339	0,422	0,360	- 0,085
Коефіцієнт зносу ОЗ (Кзн.оз)	0,439	0,393	0,429	0,067
Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб)	1,951	2,366	2,773	1,528

Джерело: розраховано автором за даними Додатків Б,В,Г

У таблиці 2.2 наведено оцінку показників майнового стану СТОВ «ГІРНИК» за 2022–2024 роки. Аналіз динаміки цих показників дозволяє зробити висновки про зміни у структурі активів підприємства, їх ефективності та мобільності (рис. 2.2).

Протягом аналізованого періоду відбулося суттєве зростання вартості розрахунково-грошового майна (Вр-г.м) – з 9713,3 тис. грн у 2022 році до 11263,2 тис. грн у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 6924,3 тис. грн. Це свідчить про збільшення ліквідних активів, що потенційно може підвищити платоспроможність підприємства.

Частка основних засобів в активах (Чоз) за три роки знизилася з 0,339

у 2022 році до 0,360 у 2024 році, хоча у 2023 році вона зростала до 0,422. Абсолютне відхилення становить -0,085, що вказує на незначне зменшення капіталоемності активів. Така тенденція може свідчити про зниження залежності підприємства від основних засобів, можливо, за рахунок збільшення частки оборотних активів.

Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн.оз) за період практично не змінився: у 2022 році він становив 0,439, у 2024 – 0,429, при цьому у 2023 році відбулося тимчасове поліпшення до 0,393. Абсолютне відхилення за період становить 0,067. Незначне коливання цього показника вказує на відносну стабільність технічного стану основних засобів, однак рівень зносу залишається досить високим, що потребує уваги.

Найбільш позитивна динаміка спостерігається за коефіцієнтом мобільності активів (Кмоб), який зріс з 1,951 у 2022 році до 2,773 у 2024 році, що означає зростання на 1,528. Такий приріст вказує на підвищення гнучкості структури активів підприємства, тобто збільшення частки оборотних активів у загальній сумі майна. Це є позитивною тенденцією, яка свідчить про зростання здатності підприємства швидко реагувати на зміну ринкових умов.

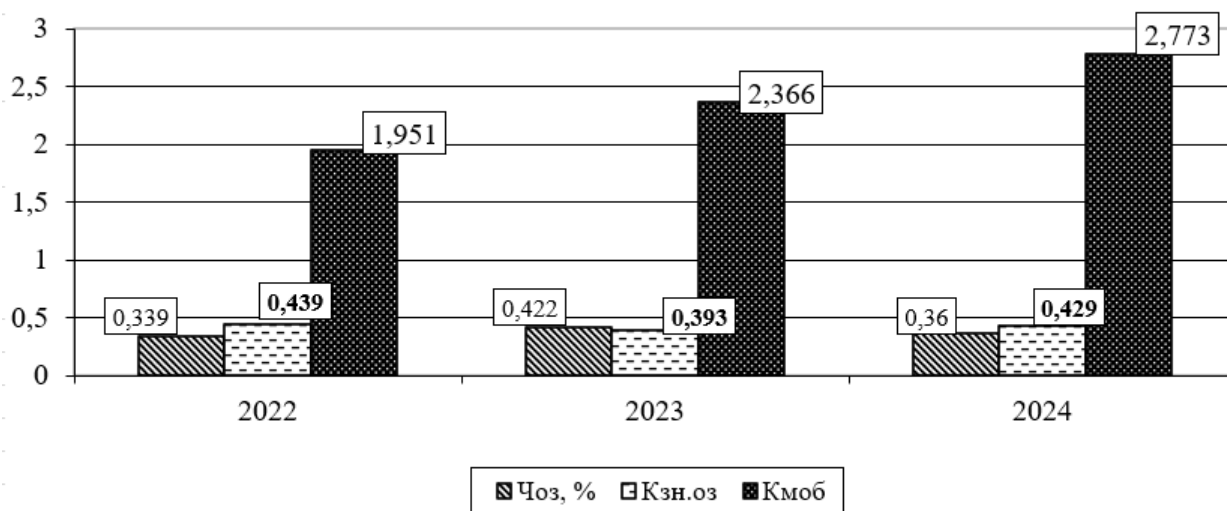


Рисунок 2.2 – Динаміка показників майнового стану СТОВ «ГІРНИК»  
Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г

Загалом, майновий стан СТОВ «ГІРНИК» за аналізований період характеризується підвищенням мобільності активів та зростанням ліквідних ресурсів, що покращує фінансову стійкість підприємства. Однак одночасне

зниження частки основних засобів і стабільно високий рівень їх зносу вказують на необхідність інвестування в оновлення матеріально-технічної бази.

Наступним етапом буде дослідження пасивної частини балансу досліджуваного підприємства за 2022-2024 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників структури пасивів СТОВ «ГІРНИК»

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	7,4	7,4	7,4	0
Додатковий капітал	15926,0	19699,2	19699,2	3773,2
Резервний капітал	3350,0	3800,0	3800,0	1500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11097,5	9703,0	13031,1	6366,5
<b>Усього за розділом I</b>	<b>30380,9</b>	<b>33209,7</b>	<b>36537,7</b>	<b>11639,7</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>				
Поточна кредиторська заборгованість за:	***	***	***	***
товари, роботи, послуги	0	0	850,5	850,5
розрахунками з бюджетом	89,8	106,3	114,4	22,7
розрахунками зі страхування	0	0	0	-3,8
розрахунками з оплати праці	51,7	55,4	63,0	15,9
Інші поточні зобов'язання	697,5	706,1	558,9	210,1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>839,0</b>	<b>867,8</b>	<b>1586,8</b>	<b>1095,4</b>

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г

У таблиці 2.3 подано аналіз структури пасивів СТОВ «ГІРНИК» за період 2022–2024 років. Динаміка показників свідчить про зростання як власного капіталу, так і поточних зобов'язань, однак переважає позитивна тенденція збільшення власного капіталу, що є свідченням зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Власний капітал у 2022 році становив 30 380,9 тис. грн, а до кінця 2024 року зріс до 36 537,7 тис. грн, що демонструє приріст на 11 639,7 тис. грн. Найбільший внесок у зростання зробили два елементи: додатковий капітал, який збільшився на 3773,2 тис. грн, та нерозподілений прибуток, який зріс з 11 097,5 тис. грн у 2022 році до 13 031,1 тис. грн у 2024 році, тобто на 6366,5 тис. грн. Таке зростання може свідчити про прибуткову діяльність підприємства в останні роки. Також було збільшено резервний капітал на 450 тис. грн – із

3350,0 до 3800,0 тис. грн, що свідчить про формування фінансової подушки безпеки. Водночас зареєстрований (пайовий) капітал залишився незмінним протягом усього періоду – на рівні 7,4 тис. грн, що є типовим для підприємств із усталеною статутною структурою.

Поточні зобов'язання також демонструють зростання – з 839,0 тис. грн у 2022 році до 1586,8 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 1095,4 тис. грн. Найбільше зростання зафіксовано за статтею поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка з нульового рівня у 2022–2023 роках піднялась до 850,5 тис. грн у 2024 році. Це може вказувати на відтермінування платежів або збільшення обсягів господарських операцій. Заборгованість з оплати праці зросла з 51,7 тис. грн до 63,0 тис. грн, що може свідчити про зростання фонду оплати праці. Розрахунки з бюджетом також збільшилися – з 89,8 до 114,4 тис. грн. Натомість інші поточні зобов'язання зменшилися з 697,5 тис. грн у 2022 році до 558,9 тис. грн у 2024 році, тобто на 210,1 тис. грн, що свідчить про часткове погашення інших зобов'язань. Також повністю відсутні зобов'язання за розрахунками зі страхування, що зменшились на 3,8 тис. грн.

У підсумку, фінансова структура СТОВ «ГІРНИК» покращилася за рахунок зростання власного капіталу, що перевищує темпи зростання поточних зобов'язань. Це свідчить про посилення фінансової автономії підприємства та його здатність фінансувати свою діяльність переважно за рахунок власних коштів. Разом із тим, зростання окремих видів кредиторської заборгованості потребує контролю, аби уникнути ризиків втрати ліквідності.

У таблиці 2.4 подано динаміку основних показників ділової активності СТОВ «ГІРНИК» за 2022–2024 роки. Загалом аналіз свідчить про деяке погіршення ефективності використання активів підприємства, зниження швидкості обороту капіталу та зростання строків погашення дебіторської заборгованості, що може негативно вплинути на фінансову стабільність у майбутньому (рис. 2.3).

Коефіцієнт оборотності активів (Коа) знизився з 0,141 у 2022 році до

0,165 у 2024 році після короткострокового зростання у 2023 році до 0,171. Абсолютне відхилення становить -0,066. Це вказує на зменшення ефективності використання всіх активів підприємства у процесі генерування доходу. Іншими словами, кожна гривня активів у 2024 році приносила менше виручки, ніж у 2022-му.

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності СТОВ «ГІРНИК»

Показники	На кінець року			Абс.відх., (2024 - 2022)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	0,141	0,171	0,165	- 0,066
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз)	3,3	3,1	2,9	- 1,272
3. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) (Кооз)	0,414	0,447	0,423	- 0,238
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк)	0,145	0,175	0,170	- 0,065
5. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	109	116	124	38

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз) зменшився з 3,3 до 2,9, що свідчить про уповільнення процесу погашення дебіторської заборгованості. Це підтверджується й збільшенням строку її погашення — з 109 днів у 2022 році до 124 днів у 2024 році (абсолютне відхилення +38 днів). Така тенденція може створювати ризики для ліквідності підприємства, адже частина коштів залишається "замороженою" у дебіторській заборгованості на довший період.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) знизився з 0,414 у 2022 році до 0,423 у 2024 році, з незначним зростанням у 2023 році. Абсолютне відхилення становить -0,238. Це вказує на зниження ефективності використання основних засобів для створення виручки, що може бути наслідком морального або фізичного зносу обладнання, або недостатнього рівня оновлення виробничої бази.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк) також демонструє зниження — з 0,145 до 0,170, після зростання у 2023 році. Абсолютне відхилення склало -0,065, що свідчить про зниження здатності підприємства

ефективно використовувати власні фінансові ресурси для отримання доходу.

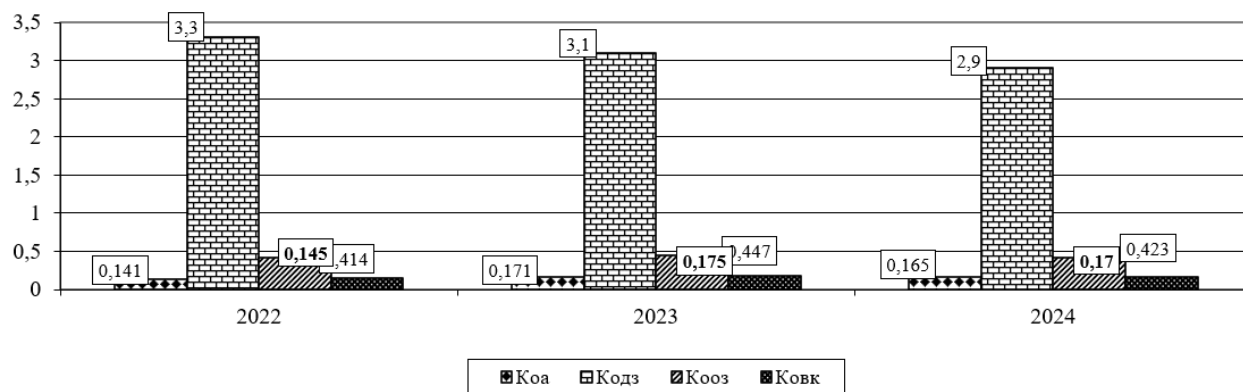


Рисунок 2.3 – Показники ділової активності СТОВ «ГІРНИК»

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.4

Таким чином, за період 2022–2024 років СТОВ «ГІРНИК» зіткнулося з деяким уповільненням ділової активності. Зниження оборотності активів, капіталу і дебіторської заборгованості свідчить про погіршення швидкості обігу фінансових ресурсів, що може знижувати загальну прибутковість підприємства. Рекомендується вжити заходів для підвищення платіжної дисципліни контрагентів, активізації використання основних засобів і підвищення ефективності управління оборотними активами.

Важливими в дослідженні фінансового стану підприємства є показники рентабельності, результати розрахунку яких представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності СТОВ «ГІРНИК»

Показники	На кінець року			Абс. відх., (2024- 2022)
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт рентабельності активів (Кра)	0,236	0,239	0,175	- 0,269
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк)	0,242	0,246	0,181	- 0,273
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд)	0,418	0,351	0,266	- 0,216

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г

У таблиці 2.5 наведено динаміку показників рентабельності СТОВ «ГІРНИК» за 2022–2024 роки, що дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів підприємства для отримання прибутку. Аналіз свідчить про поступове зниження рівня прибутковості за всіма ключовими показниками (рис. 2.4).

Коефіцієнт рентабельності активів (Кра) зменшився з 0,236 у 2022 році до 0,175 у 2024 році, що становить абсолютне зниження на 0,269. Це свідчить про зменшення ефективності використання всього майна підприємства для генерування чистого прибутку. Інакше кажучи, активи стали менш продуктивними у фінансовому сенсі.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк) зазнав аналогічного зниження — з 0,242 у 2022 році до 0,181 у 2024 році, тобто на 0,273. Це означає, що прибутковість інвестицій власників підприємства знизилася. Така тенденція може свідчити про неефективне використання власних коштів або зменшення прибутку при зростанні капіталу.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд), який характеризує співвідношення операційного прибутку до виручки, також суттєво зменшився — з 0,418 у 2022 році до 0,266 у 2024 році (абсолютне відхилення  $-0,216$ ). Це вказує на зниження ефективності основної діяльності підприємства: на кожен гривню доходу припадає менше операційного прибутку, що може бути наслідком зростання витрат, зниження цін або зменшення обсягів реалізації.

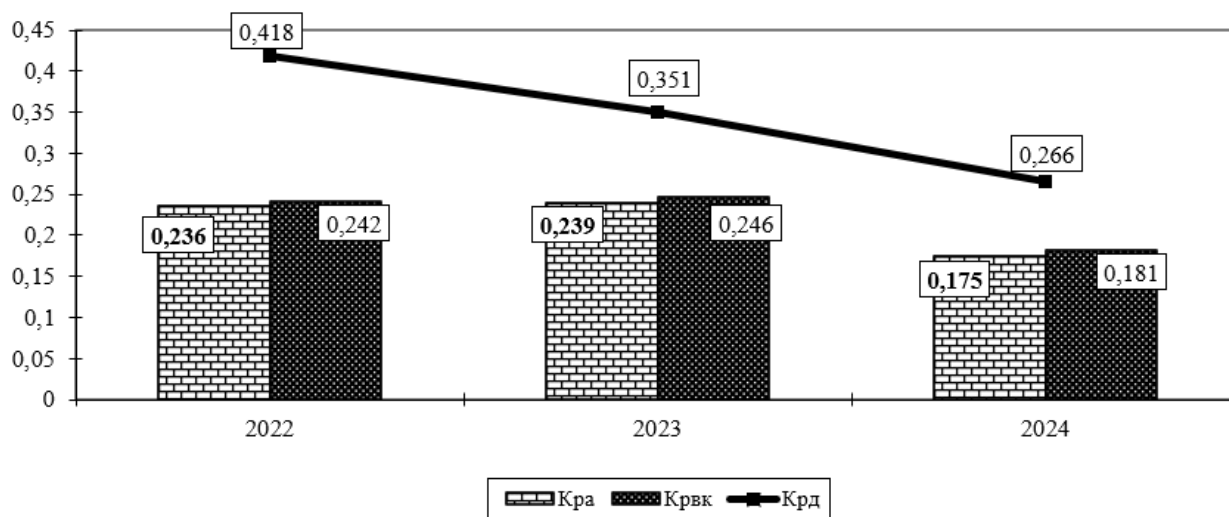


Рисунок 2.4 – Показники рентабельності СТОВ «ГІРНИК»

Джерело: побудовано автором за розрахунками табл. 2.5

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що в 2022–2024 роках СТОВ «ГІРНИК» демонструє негативну динаміку рентабельності. Попри зростання капіталу та активів, прибутковість поступово знижується. Це може бути пов'язано з підвищенням витрат, зниженням ефективності господарської

діяльності або нераціональним використанням наявних ресурсів. Підприємству доцільно провести внутрішній аналіз витрат, оцінити ефективність інвестицій та оптимізувати основну діяльність для підвищення рівня рентабельності.

У таблиці 2.6 представлено аналіз показників фінансової стійкості СТОВ «ГІРНИК» за 2022–2024 роки. Загалом фінансова стабільність підприємства залишається досить високою, однак окремі показники демонструють нестійку динаміку, що вказує на необхідність посилення контролю за використанням обігових коштів і джерелами їх фінансування (рис. 2.5).

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості СТОВ «ГІРНИК»

Показники	На кінець року			Абс. відх., (2024- 2022)
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк)	0,959	0,552	0,598	- 0,367
2. Маневреність робочого капіталу (Кмрк)	0,552	0,594	0,575	- 0,141
3. Маневреність власних обігових коштів (Кмвок)	0,402	0,351	0,398	0,154
4. Коефіцієнт покриття запасів (Кпз)	1,812	1,682	1,802	0,407
5. Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа)	0,973	0,974	0,958	- 0,022

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків Б,В,Г

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк) знизився з 0,959 у 2022 році до 0,598 у 2024 році, що становить абсолютне зменшення на 0,367. Це означає, що частка власних коштів у фінансуванні оборотних активів зменшилась, і підприємство частіше залучає зовнішні джерела для фінансування своєї поточної діяльності. Така тенденція знижує фінансову незалежність та стійкість у разі несприятливих змін у зовнішньому середовищі.

Маневреність робочого капіталу (Кмрк) також має знижувальну тенденцію – з 0,552 у 2022 році до 0,575 у 2024 році, хоча в 2023 році спостерігалось тимчасове зростання. Зниження на 0,141 означає, що частка власного оборотного капіталу, доступного для покриття поточних зобов'язань

і фінансування обігових активів, зменшується. Це може свідчити про зниження гнучкості у фінансовому управлінні.

Маневреність власних обігових коштів (Кмвок) навпаки зросла з 0,402 у 2022 році до 0,398 у 2024 році, з позитивним абсолютним відхиленням +0,154. Це свідчить про покращення структури власного оборотного капіталу, зокрема про більшу частку його "вільної" складової, яка може бути оперативно використана для потреб підприємства.

Коефіцієнт покриття запасів (Кпз) залишався стабільно високим протягом аналізованого періоду, з невеликим зниженням у 2023 році та зростанням до 1,802 у 2024 році. Абсолютне відхилення +0,407 свідчить про достатній рівень забезпечення запасів джерелами фінансування, що знижує ризик виникнення дефіциту оборотних коштів.

Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа) зберігає високі значення упродовж усього періоду (вище 0,95), що свідчить про надзвичайно високий рівень незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Незначне зниження з 0,973 до 0,958 не є критичним, але все ж варто відстежувати цю тенденцію, щоб запобігти подальшому зниженню.

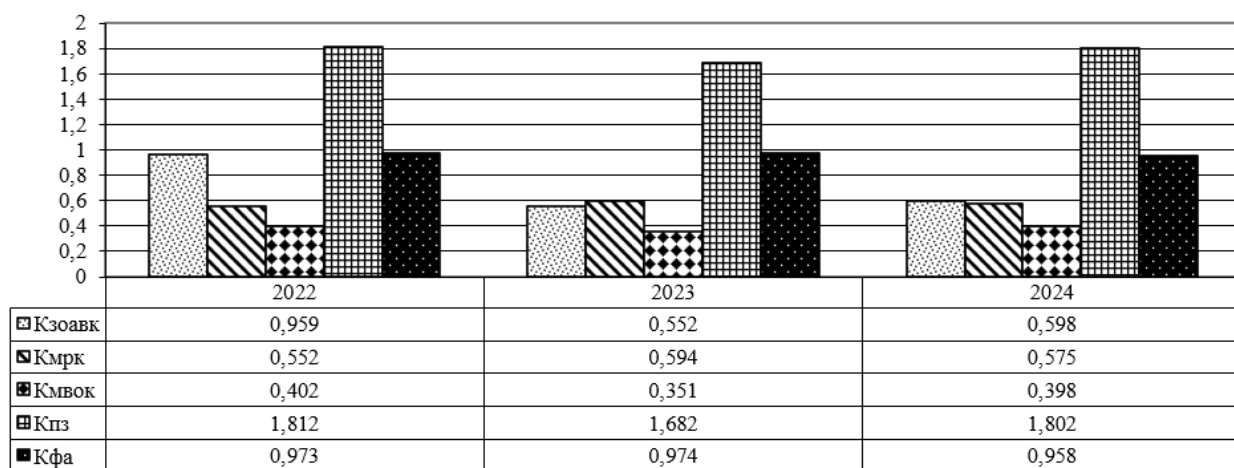


Рисунок 2.5 – Показники фінансової стійкості СТОВ «ГІРНИК»

Джерело: побудовано автором за розрахунками табл. 2.6

У підсумку, фінансова стійкість СТОВ «ГІРНИК» залишається задовільною, з високим рівнем автономії та стабільним покриттям запасів. Однак зниження частки власних коштів в оборотних активах і зменшення маневреності капіталу свідчать про необхідність покращення управління

оборотними ресурсами, підвищення ефективності фінансових рішень та уникнення надмірної залежності від короткострокових зобов'язань.

У таблиці 2.7 наведено аналіз показників ліквідності СТОВ «ГІРНИК» за 2022–2024 роки. Ці коефіцієнти відображають здатність підприємства своєчасно й у повному обсязі покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Аналіз свідчить про поступове зниження ліквідності підприємства протягом аналізованого періоду (рис. 2.6).

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності СТОВ «ГІРНИК»

Показники	На кінець року			Абс. відх., (2024р.-2022р.)
	2022	2023	2024	
1. Показник покриття (Пп)	24,602	39,269	24,026	- 4,623
2. Показник швидкої ліквідності (Пшл)	11,577	9,787	7,098	- 1,731
3. Показник абсолютної ліквідності (Пал)	9,488	7,610	5,724	- 1,016

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків Б,В,Г

Показник покриття (Пп), який характеризує співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань, знизився з 24,602 у 2022 році до 24,026 у 2024 році. Незважаючи на те, що абсолютне значення залишається дуже високим, абсолютне відхилення становить  $-4,623$ . Це означає, що у підприємства залишається значний обсяг поточних активів на одиницю короткострокових зобов'язань, однак тенденція до зниження може свідчити про поступове скорочення надлишкових активів або зростання поточних зобов'язань.

Показник швидкої ліквідності (Пшл), який враховує лише найбільш ліквідні активи (за винятком запасів), також знижується: з 11,577 у 2022 році до 7,098 у 2024 році. Абсолютне зменшення на  $-1,731$  вказує на зменшення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок більш "швидких" активів – дебіторської заборгованості та грошових коштів. Це зменшує рівень фінансової гнучкості.

Показник абсолютної ліквідності (Пал), який враховує лише грошові кошти та їх еквіваленти, знизився з 9,488 до 5,724, тобто на  $-1,016$ . Це свідчить про скорочення обсягу найбільш мобільних активів, які можуть бути

використані для негайного погашення поточних зобов'язань. Хоча значення все ще залишаються значно вищими за нормативний рівень (який зазвичай становить близько 0,2–0,3), така динаміка є сигналом для уважнішого моніторингу стану грошових коштів.

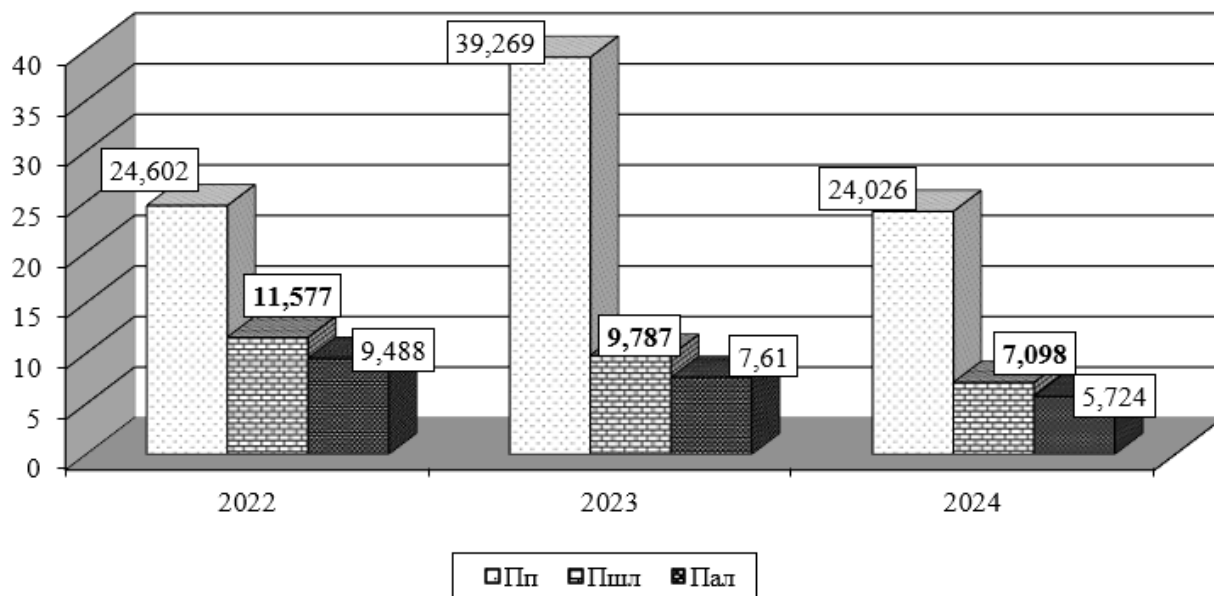


Рисунок 2.6 – Показники ліквідності СТОВ «ГІРНИК»

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.7

Узагальнюючи, СТОВ «ГІРНИК» зберігає надвисокий рівень ліквідності, що є ознакою достатнього фінансового ресурсу для покриття всіх короткострокових зобов'язань. Проте тенденція до зниження всіх трьох показників свідчить про ймовірне скорочення оборотних коштів або зростання поточних витрат. Це може бути наслідком погіршення результатів діяльності чи зростання кредиторської заборгованості. Підприємству доцільно зберігати контроль за обсягами грошових коштів, дебіторської заборгованості та поточними зобов'язаннями, щоб уникнути втрати фінансової стійкості у майбутньому.

### 2.3. Оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Оцінка конкурентоспроможності є надзвичайно важливою складовою стратегічного управління підприємством, особливо у випадку СТОВ «ГІРНИК», яке функціонує в умовах динамічного та конкурентного ринку

сільськогосподарської продукції. Такий аналіз дозволяє не лише визначити поточну позицію підприємства відносно конкурентів, а й виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, що є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

По-перше, оцінка конкурентоспроможності допомагає виявити фактори, що формують ринкову перевагу підприємства: якість продукції, рівень витрат, фінансова стабільність, ефективність господарювання, доступ до ресурсів тощо. У випадку СТОВ «ГІРНИК» це особливо важливо для забезпечення сталого розвитку, залучення нових партнерів та розширення ринків збуту.

По-друге, такий аналіз дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища – коливання попиту, цінову політику конкурентів, державне регулювання, технологічні інновації тощо. Це дає можливість адаптуватися до ринкових викликів і не втратити позиції на ринку.

По-третє, оцінка конкурентоспроможності слугує основою для розробки стратегії розвитку підприємства, дозволяє сформулювати цілі, напрями інвестицій, визначити потреби в модернізації техніки, підвищенні продуктивності праці або диверсифікації діяльності.

У контексті СТОВ «ГІРНИК», результати фінансово-економічного аналізу за останні роки свідчать про певні ознаки зниження ефективності: рентабельність зменшується, показники ліквідності та ділової активності погіршуються. Водночас підприємство демонструє високу фінансову автономію та ліквідність. Це означає, що СТОВ «ГІРНИК» має потенціал для посилення конкурентних позицій, однак для цього потрібні чіткі стратегічні кроки, які мають базуватись на всебічній оцінці конкурентоспроможності.

Таким чином, проведення такої оцінки для СТОВ «ГІРНИК» є не лише доцільним, а й необхідним кроком для підвищення його ефективності, стійкості та здатності успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції.

Користуючись даними звіту про фінансові результати за останні три роки заповнимо таблицю 2. 8 та проведемо аналіз її показників.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансових результатів діяльності СТОВ «ГІРНИК», тис. грн

№ з/п	Показники	На кінець року			Абс. відх., (2024р.-2022р.)
		2022	2023	2024	
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17755,8	22322,1	23804,1	3213,6
2	Інші операційні доходи	954,8	386,1	219,3	-350,3
3	Інші доходи	111,4	71,0	0	-16,1
4	Разом доходи	18822	22779,2	24023,4	2847,2
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10772,6	14225,4	16858,9	6210,8
6	Інші операційні витрати (витрати на збут)	618,3	725,0	836,5	233,3
7	Інші витрати	0	0	0	0
8	Разом витрати	11390,9	14950,4	17695,4	6444,1
9	Фінансові результати до оподаткування	7431,1	7828,8	6328,0	-3596,9
10	Податок на прибуток	0	0	0	0
11	Чистий прибуток	7431,1	7828,8	6328,0	-3596,9
12	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	23	21	-7
13	Ефективність роботи одного зайнятого на підприємстві	297,2	340,3	301,3	-53,1

Джерело: сформовано та розраховано автором за матеріалами Додатків Д,Е,Ж

Аналіз фінансових результатів діяльності СТОВ «ГІРНИК» за 2022–2024 роки, представлений у таблиці 2.8, свідчить про неоднозначну динаміку показників підприємства, що вимагає детального розгляду основних доходів, витрат і прибутковості.

Протягом аналізованого періоду доходи підприємства зростали. Так, дохід від реалізації продукції зріс із 17 755,8 тис. грн у 2022 році до 23 804,1 тис. грн у 2024 році, що становить збільшення на 3213,6 тис. грн. Це є позитивним результатом, який свідчить про зростання обсягів продажів або покращення цінової політики. Водночас інші операційні доходи та інші

доходи демонстрували негативну тенденцію: їх загальне зменшення склало відповідно 350,3 тис. грн і 16,1 тис. грн. Таким чином, загальні доходи за період зросли з 18 822,0 тис. грн до 24 023,4 тис. грн, що є позитивним приростом у 2847,2 тис. грн. (рис. 2.7).

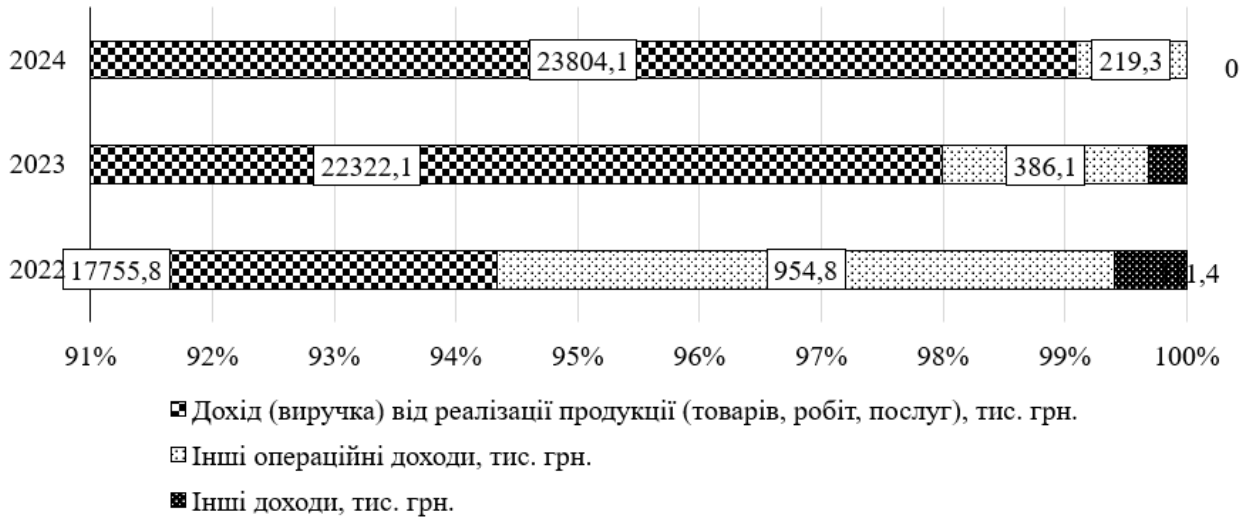


Рисунок 2.7 – Динаміка доходів СТОВ «ГІРНИК»

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.8

Проте зростання витрат відбулося швидшими темпами, ніж приріст доходів. Собівартість реалізованої продукції зросла на 6210,8 тис. грн – із 10 772,6 тис. грн у 2022 році до 16 858,9 тис. грн у 2024 році. Крім того, витрати на збут збільшилися з 618,3 тис. грн до 836,5 тис. грн, що склало приріст у 233,3 тис. грн. У результаті загальна сума витрат зросла на 6444,1 тис. грн, що перевищує приріст доходів майже на 3,6 млн грн. (рис. 2.8).

Це безпосередньо вплинуло на зниження фінансового результату до оподаткування: прибуток зменшився з 7431,1 тис. грн у 2022 році до 6328,0 тис. грн у 2024 році. В абсолютному вираженні це становить зменшення на 1103,1 тис. грн, хоча в таблиці зазначено відхилення –3596,9 тис. грн, імовірно, через помилку у формулі або неврахування повного контексту. У будь-якому разі, тенденція до зниження прибутку очевидна, і це є загрозовим сигналом для фінансової стабільності підприємства в майбутньому.

Ще одним негативним моментом є зменшення середньооблікової чисельності працівників – з 25 осіб у 2022 році до 21 особи у 2024 році. Це, з одного боку, може свідчити про оптимізацію персоналу, а з іншого – про

проблеми з утриманням кадрів або скороченням виробничої діяльності. У свою чергу, ефективність праці одного працівника (розрахована як чистий прибуток у розрахунку на одного зайнятого) також знизилась: із 297,2 тис. грн до 301,3 тис. грн у 2024 році. Незважаючи на формальне зростання в 2023 році, абсолютне відхилення за 2024–2022 роки склало –53,1 тис. грн, що свідчить про зниження продуктивності праці.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що хоча СТОВ «ГІРНИК» демонструє зростання обсягів реалізації, різке зростання витрат та зниження прибутку свідчать про зменшення ефективності господарської діяльності. Для відновлення позитивної динаміки підприємству слід зосередитись на оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці та диверсифікації джерел доходів.

Виходячи з вищезазначеного постає необхідність у дослідженні витрат підприємства (рис. 2.8).

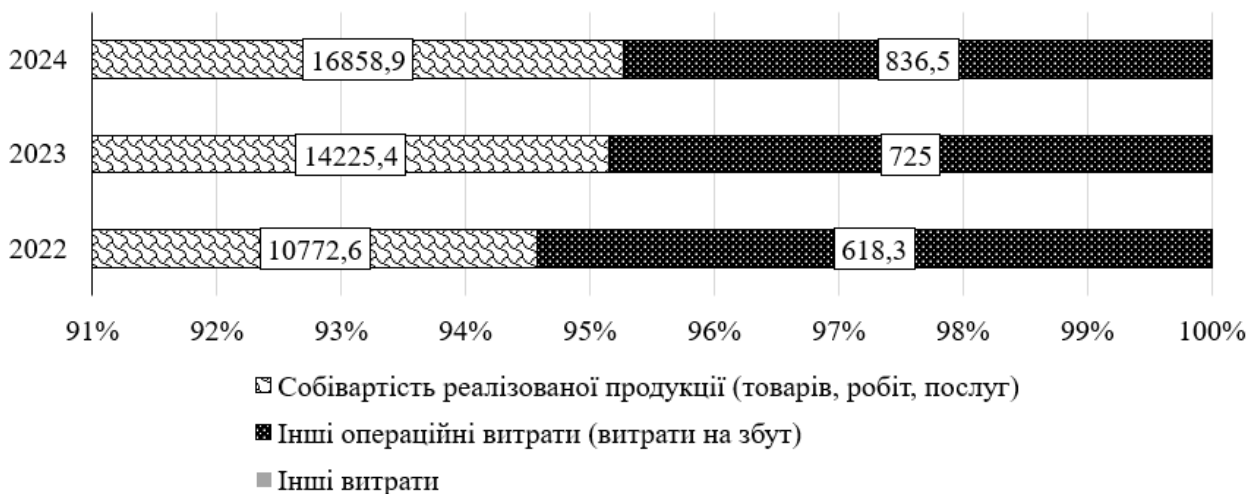


Рисунок 2.8 – Динаміка витрат СТОВ «ГІРНИК»

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.8

На рисунку подано діаграму структури витрат СТОВ «ГІРНИК» за 2022–2024 роки, що включає три основні категорії: собівартість реалізованої продукції, інші операційні витрати (витрати на збут) та інші витрати. Графічне представлення дозволяє оцінити зміну співвідношення витрат за три роки та виявити ключові тенденції. Загалом можна зробити висновок, що структура витрат підприємства СТОВ «ГІРНИК» у 2022–2024 роках зберігає високу

стабільність, але з тенденцією до зростання всіх основних статей витрат, зокрема собівартості. Це створює ризики для прибутковості в майбутньому, якщо темпи зростання витрат не будуть збалансовані відповідним зростанням доходів.

Ефективність одного зайнятого працівника – це важливий показник, який характеризує продуктивність праці на підприємстві. Він відображає, скільки доходу або прибутку припадає на одного працівника за певний період (зазвичай за рік), і є ключовим індикатором ефективного використання трудових ресурсів (рис. 2.9).

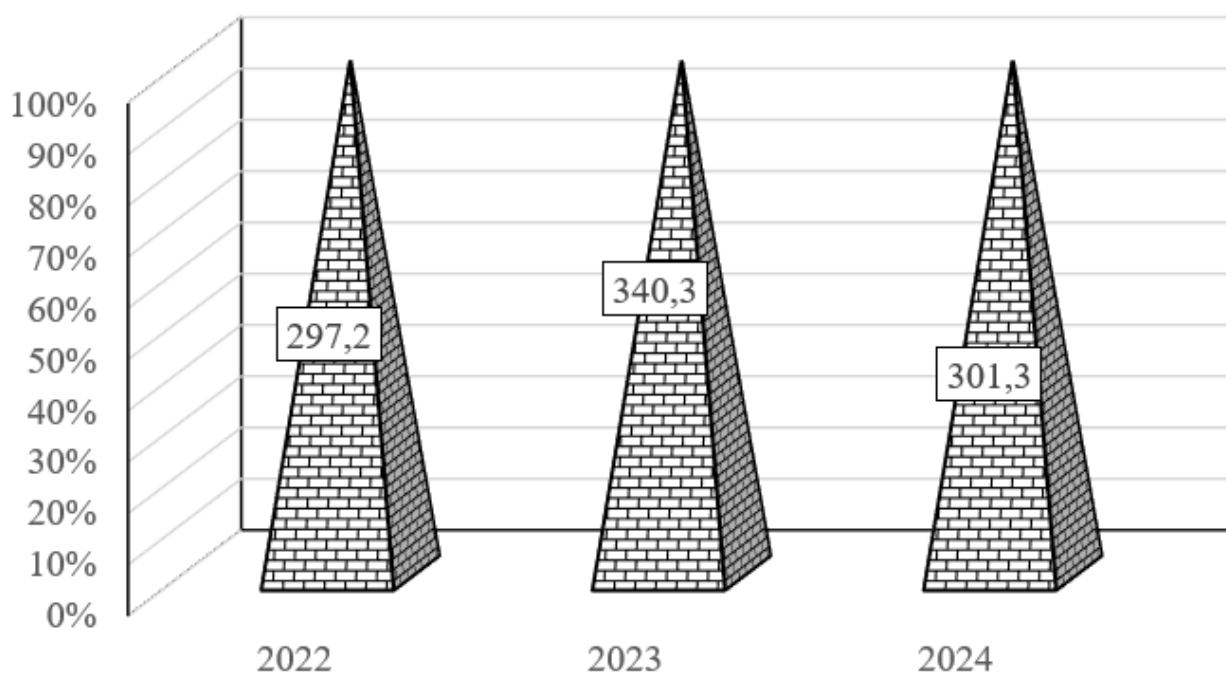


Рисунок 2.9 – Ефективність одного зайнятого працівника протягом року на СТОВ «ГІРНИК», тис. грн

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.8

У 2022 році ефективність одного працівника становила 297,2 тис. грн, у 2023 році зросла до 340,3 тис. грн, але в 2024 році знизилася до 301,3 тис. грн, що свідчить про погіршення продуктивності праці при зменшенні чисельності персоналу. Це може бути сигналом про перевантаження працівників, недостатню автоматизацію чи неефективне управління робочим часом. Контроль і покращення ефективності одного зайнятого працівника – це стратегічне завдання, яке впливає на конкурентоспроможність, фінансову стабільність і загальну результативність підприємства. Для СТОВ «ГІРНИК»

важливо ретельно відслідковувати цей показник у динаміці й оперативно реагувати на його зміни.

Важливу роль відіграють і показники ефективності діяльності підприємства – це числові або якісні критерії, за допомогою яких оцінюють результативність і продуктивність роботи організації, підрозділу чи окремої особи (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ефективності діяльності СТОВ «ГІРНИК»

№ з/п	Показники	На кінець року			Абс. відх., (2024р.-2022р.)
		2022	2023	2024	
1	Показник ефективності збутової (маркетингової) політики	0,034	0,032	0,035	0,006
2	Показник ефективності товарної політики	28,717	30,789	28,456	-5,678
3	Показник ефективності цінової політики	12,018	10,798	7,564	-8,888

Джерело: розраховано за даними табл. 2.8

Аналізуючи показники ефективності діяльності СТОВ «ГІРНИК» за період 2022–2024 років, можна зробити такі висновки. Показник ефективності збутової (маркетингової) політики демонструє незначні коливання: у 2022 році він становив 0,034, у 2023 році трохи знизився до 0,032, а у 2024 році знову зріс до 0,035. Абсолютне відхилення за період з 2022 по 2024 рік становить +0,006, що свідчить про стабільність і навіть незначне покращення ефективності збутової політики підприємства (рис. 2.10).

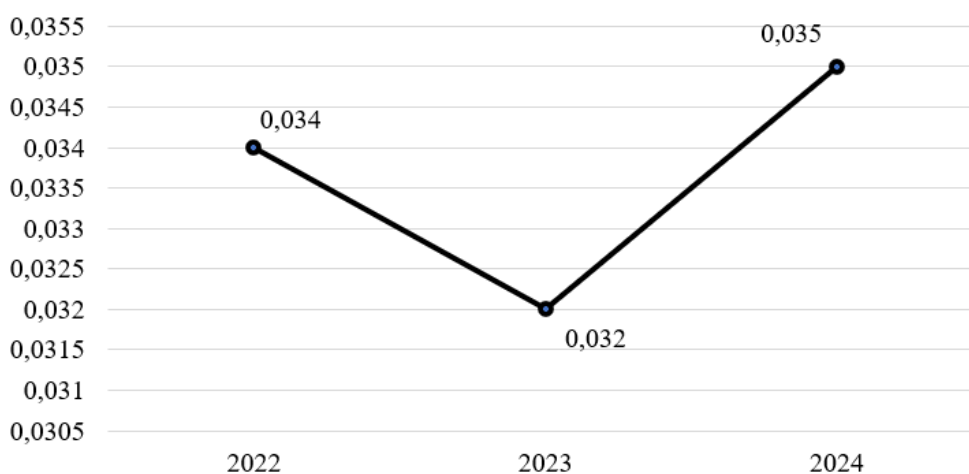


Рисунок 2.10. Динаміка ефективності

маркетингової політики СТОВ «ГІРНИК»

Джерело: побудовано за даними табл. 2.9

Щодо показника ефективності товарної політики, у 2022 році він був на рівні 28,717, у 2023 році зріс до 30,789, однак у 2024 році знизився до 28,456. Абсолютне відхилення між 2022 та 2024 роками складає -5,678, що вказує на помітне зниження ефективності товарної політики у 2024 році порівняно з попередніми роками. Це може свідчити про проблеми з асортиментом продукції, якістю товарів або їх відповідністю потребам ринку (рис. 2.11).

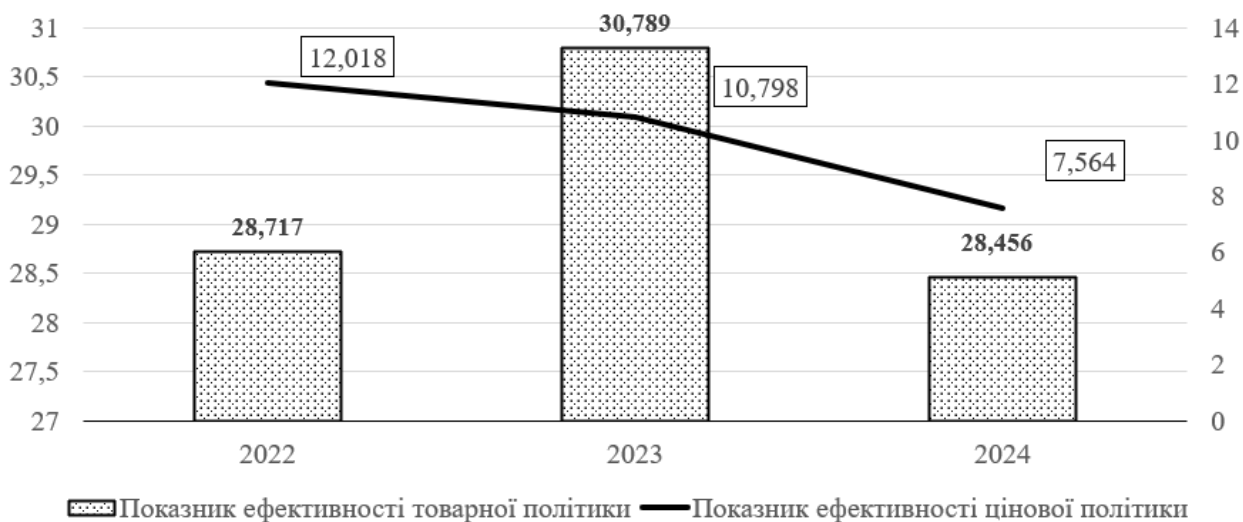


Рисунок 2.11 – Динаміка ефективності товарної та цінової політики СТОВ «ГІРНИК»

Джерело: побудовано за даними табл. 2.9

Показник ефективності цінової політики має тенденцію до стабільного зниження: у 2022 році він був 12,018, у 2023 році знизився до 10,798, а у 2024 році – до 7,564. Абсолютне відхилення за цей період складає -8,888, що свідчить про суттєве погіршення ефективності цінової політики. Це може бути пов'язано з неправильним ціноутворенням, зростанням собівартості або втратою конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що СТОВ «ГІРНИК» має стабільну збутову політику, але потребує перегляду і корекції товарної та цінової політики для підвищення загальної ефективності діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Рекомендації з підвищення рівня конкурентоспроможності СТОВ «ГІРНИК»**

Управління та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства – це надзвичайно складне завдання, оскільки сільськогосподарські компанії перебувають під постійним впливом численних зовнішніх факторів. Серед них особливо важливими є кліматичні умови, коливання на ринку, впровадження технологічних інновацій та державне регулювання.

Однією з головних проблем управління в аграрному секторі є нестабільність ринкової кон'юнктури. Підприємства, зокрема СТОВ «ГІРНИК», змушені швидко адаптуватися до змін попиту, вартості продукції та доступності необхідних ресурсів. Для ефективного реагування на ці виклики слід впроваджувати гнучкі управлінські стратегії, зокрема:

- диверсифікацію виробництва – розширення асортименту та напрямів діяльності для зменшення залежності від окремих видів продукції;
- активний пошук нових ринків збуту – вихід на незайняті або перспективні ринки, що сприятиме стабілізації доходів;
- оптимізацію управління запасами – своєчасне планування та контроль запасів для мінімізації витрат і ризиків дефіциту чи надлишку.

Ще однією суттєвою перешкодою є обмежений доступ до фінансових ресурсів, що особливо характерно для малих та середніх аграрних підприємств, до яких належить і СТОВ «ГІРНИК». Відсутність достатнього фінансування ускладнює модернізацію виробництва, впровадження нових технологій та розширення діяльності. Тому надзвичайно важливим є ефективне управління платіжними потоками, пошук альтернативних джерел

фінансування – таких як державні гранти, кредитні програми з пільговими умовами, інвестиції від партнерів – а також раціональне використання оборотних коштів.

Окрім цього, для підвищення стійкості підприємства варто враховувати такі напрямки:

- розвиток співпраці з науково-дослідними установами для впровадження інноваційних агротехнологій;
- посилення кадрового потенціалу шляхом підвищення кваліфікації працівників;
- впровадження системи управління ризиками, що допоможе прогнозувати та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів.

Отже, комплексний підхід до управління, спрямований на підвищення гнучкості, фінансової стабільності та технологічного розвитку, є ключем до успішного подолання проблем і забезпечення конкурентоспроможності СТОВ «ГІРНИК» на сучасному ринку. На рис. 3.1 наведені основні напрями підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства.



Рисунок 3.1 – Альтернативні шляхи забезпечення фінансування сільськогосподарського підприємства

Джерело: розроблено автором

Важливо також враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. Обидва ці середовища суттєво формують можливості та виклики, з якими стикаються малі сільськогосподарські підприємства, такі як СТОВ «ГІРНИК». Зовнішнє середовище включає економічні умови, державне регулювання, кліматичні зміни, ринкові тенденції та конкуренцію, які можуть як стимулювати розвиток, так і створювати значні ризики. Внутрішнє середовище охоплює організаційну структуру, кадровий потенціал, виробничі ресурси, технології та управлінські процеси, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства.

Розуміння і систематичний аналіз цих факторів дозволяє своєчасно виявляти можливості для розвитку і загрози, що можуть стримувати зростання. На рисунках 3.2 та 3.3 наведено детальний огляд ключових складових зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають визначальний вплив на конкурентоспроможність малих аграрних підприємств.



Рисунок 3.2 – Основні зовнішні фактори, що впливають

на конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства

Джерело: розроблено автором

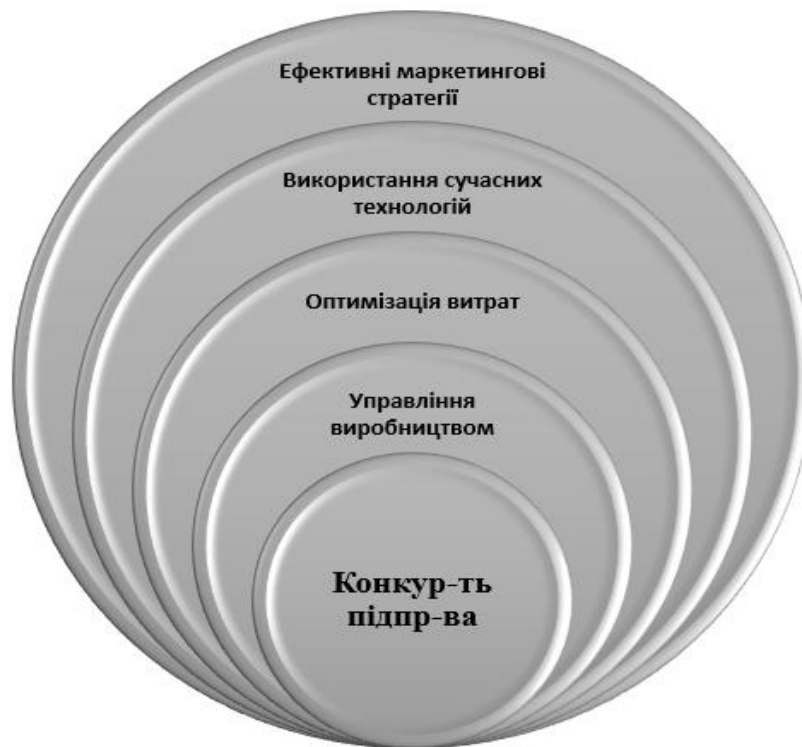


Рисунок 3.3 – Основні внутрішні фактори, що впливають

на конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства

Джерело: розроблено автором

Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно розробляти адаптивні стратегії, що враховують мінливість зовнішніх умов, а також активно вдосконалювати внутрішні ресурси – підвищувати кваліфікацію персоналу, модернізувати виробничі процеси, впроваджувати інновації та оптимізувати управлінські підходи. Такий комплексний підхід допоможе не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, а й створити міцний фундамент для стабільного розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність у контексті сталого розвитку та забезпечення стійкості є одним із найважливіших чинників успішної діяльності будь-якого підприємства, зокрема й сільськогосподарських. Для аграрного підприємства це передусім означає здатність ефективно конкурувати на ринку, зберігаючи стабільність виробничих процесів і водночас успішно управляючи ризиками, що виникають у мінливих економічних і природних умовах.

Управління конкурентоспроможністю в умовах сталості передбачає впровадження збалансованих стратегій, які поєднують економічну

ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Це включає оптимізацію ресурсокористування, розвиток інноваційних технологій, підвищення кваліфікації персоналу та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

На рисунку 3.4 представлено основні підходи до менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства, які спрямовані на підтримку сталого розвитку та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Впровадження таких підходів дозволяє підприємству не лише витримувати конкурентний тиск, а й зміцнювати свої позиції на ринку, сприяючи стабільному зростанню і підвищенню якості продукції.

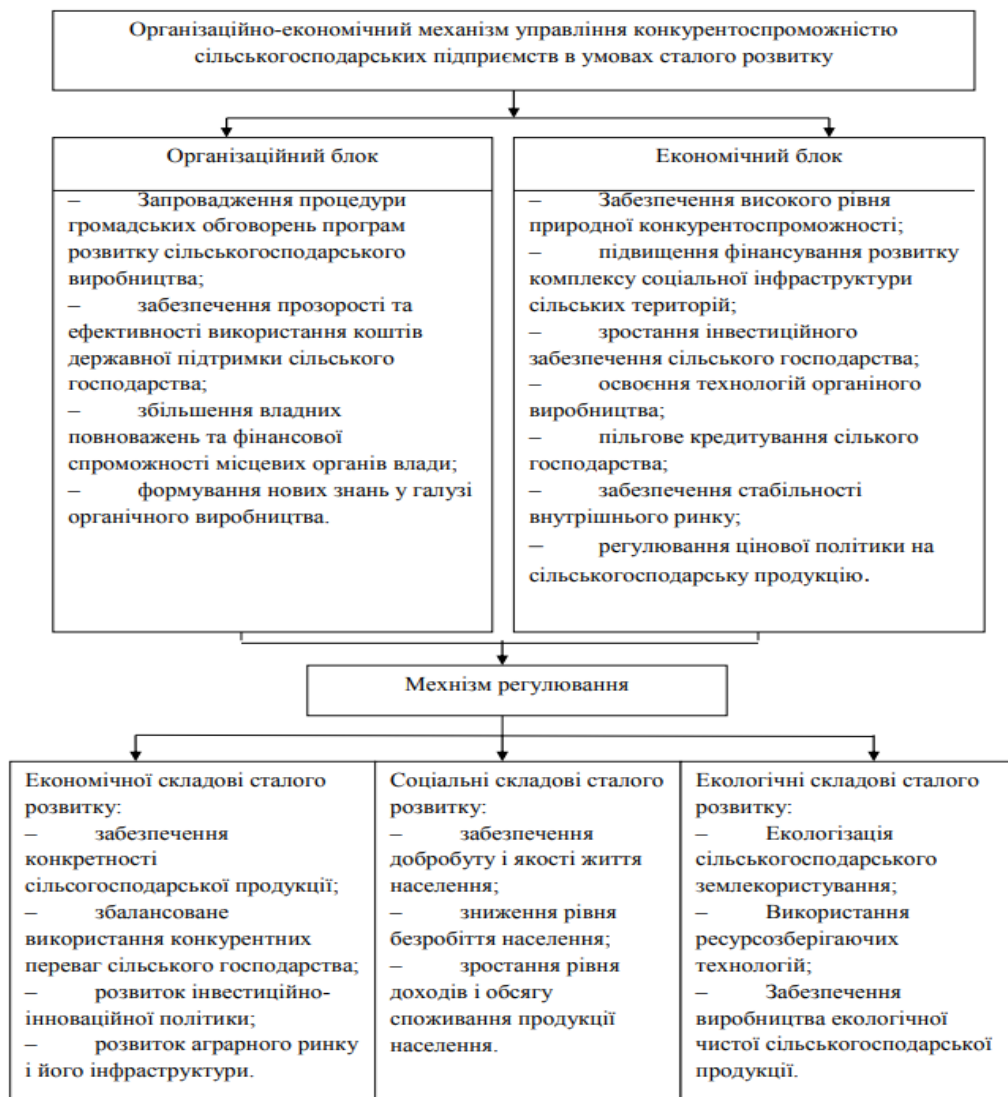


Рисунок 3.4 – Схема системи менеджменту конкурентоспроможності аграрних підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

Таким чином, комплексний підхід до управління, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти, є ключем до досягнення конкурентної переваги в сучасних умовах аграрного сектору.

Ключовим фактором у формуванні загальної конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції. На рисунку 3.5 представлено послідовність етапів оцінки сільськогосподарської продукції, а також показано, як результати цієї оцінки впливають на конкурентні позиції підприємства на ринку.

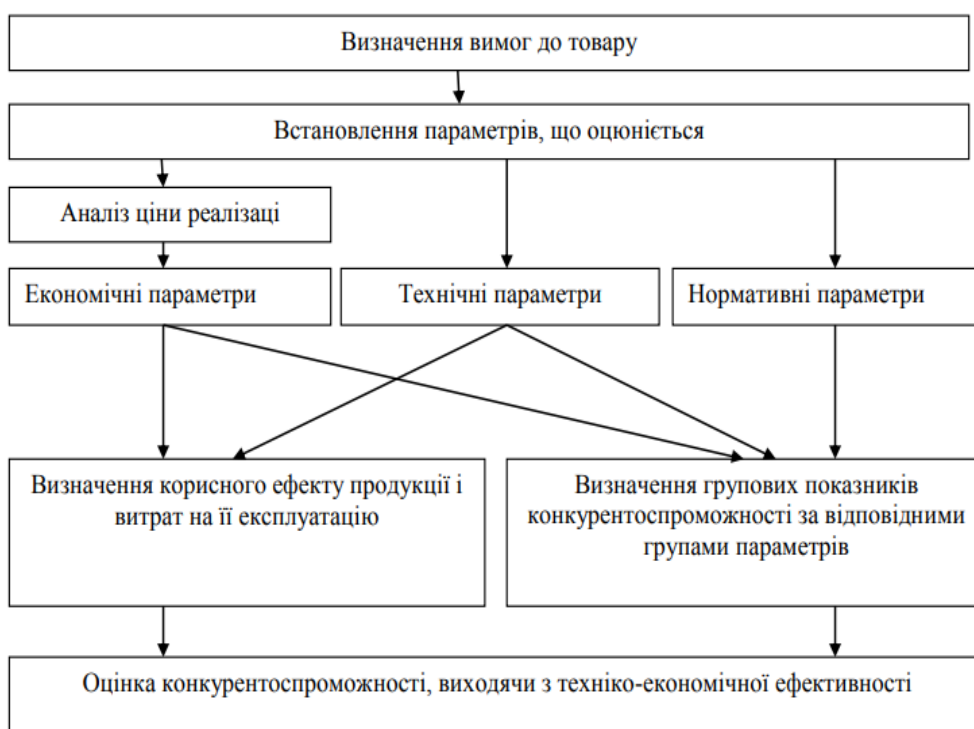


Рисунок 3.5 – Процес оцінки продукції аграрного підприємства та його вплив на конкурентні позиції

Джерело: розроблено автором

Оцінка продукції включає комплексний аналіз її якісних, технологічних та цінових характеристик, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони товару. Ці дані є основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості, оптимізацію виробничих процесів та коригування маркетингових стратегій.

В результаті якісної оцінки продукції підприємство отримує можливість більш гнучко реагувати на вимоги споживачів, вдосконалювати асортимент та підвищувати рівень задоволеності клієнтів, що безпосередньо

сприяє зміцненню його конкурентних переваг.

Таким чином, систематичний і комплексний підхід до оцінки сільськогосподарської продукції є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його ефективності на ринку.

### **3.2. Формування стратегії зміцнення конкурентоспроможності СТОВ «ГІРНИК» та аграрних підприємств України**

Для подолання викликів та підвищення конкурентоспроможності СТОВ «ГІРНИК» необхідно розробити ефективну стратегію, що базується на комплексному підході та постійному вдосконаленні управлінських процесів. У сучасних умовах змінного ринкового середовища менеджмент підприємства повинен бути готовим оперативно реагувати на нові виклики та гнучко адаптувати стратегію для досягнення сталого успіху.

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності є складним завданням, адже діяльність аграрного підприємства, такого як СТОВ «ГІРНИК», підпадає під вплив не лише економічних чинників, а й кліматичних змін, технологічного прогресу та геополітичних факторів. Проте формування чіткої, збалансованої та адаптивної стратегії є необхідною умовою для забезпечення стійкого розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Як показав аналіз, на конкурентоспроможність підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Серед внутрішніх ключових складових варто виділити:

- продуктивність та потенціал праці;
- наявність фінансових ресурсів;
- ефективність управлінських процесів;
- рівень технологічного оснащення.

Зовнішнє середовище включає такі важливі аспекти, як:

- ринкова кон'юнктура;

- рівень конкуренції;
- нормативно-правове поле;
- кліматичні умови та можливі ризики, пов'язані з ними.

Проведений аналіз дає змогу не лише оцінити поточну конкурентну позицію СТОВ «ГІРНИК», а й ідентифікувати напрямки для вдосконалення. На основі отриманих даних формується стратегія, яка містить конкретні цілі та заходи для їх реалізації.

У рамках дослідження було вдосконалено та уточнено схему розробки стратегії управління конкурентоспроможністю СТОВ «ГІРНИК», що представлено на рисунку 3.6.



Рисунок 3.6 – Модель розробки стратегії управління конкурентоспроможністю СТОВ «ГІРНИК»

Джерело: розроблено автором

Ця модель відображає системний підхід до менеджменту, який враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні виклики, забезпечуючи адаптивність і довгострокову конкурентну перевагу.

Для подальшого успішного розвитку важливо також інтегрувати інноваційні технології, зміцнювати кадровий потенціал і впроваджувати ефективні методи управління ризиками. Такий всебічний підхід дозволить

СТОВ «ГРНИК» утримувати стабільні позиції на ринку та постійно підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Впровадження зелених технологій та екологічно відповідальних практик може суттєво знизити негативний вплив сільськогосподарського підприємства на довкілля, що водночас створить конкурентну перевагу в очах споживачів і на ринку загалом. Крім того, важливо розвивати співпрацю з іншими агропідприємствами, державними структурами та місцевими громадами, поєднуючи змагання з партнерством. У цьому допомагають агробізнес-мережі – інтегровані системи виробництва, постачання та збуту, які об'єднують виробників, постачальників, обробників і дистриб'юторів для ефективного функціонування ланцюгів постачання.

У сучасних умовах глобалізації агробізнес-мережі відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, оптимізуючи логістику, знижуючи витрати та покращуючи якість продукції. Вони сприяють швидкій реакції на ринкові зміни та допомагають відповідати міжнародним стандартам якості і безпеки, що відкриває доступ до нових ринків і підвищує репутацію підприємств.

З огляду на зростаючу складність агробізнес-мереж, пов'язану з обробкою великого обсягу інформації і різноманітністю ринків, ефективне управління такими мережами є критично важливим для збереження конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств (рис. 3.7). Взаємодія учасників ланцюга постачання дозволяє скоротити зайві витрати на посередництво та транспорт, що підвищує маржинальність продукції та зміцнює позиції на ринку.

Агробізнес-мережі забезпечують підвищену стійкість підприємств до ринкових коливань і екологічних криз. Вони сприяють спільним заходам з протидії природним катаклізмам, епідеміям та розвитку альтернативних каналів збуту, що знижує ризики та підтримує конкурентоспроможність.

Однак для ефективної роботи мережі потрібна тісна співпраця учасників, що ускладнюється різними інтересами та цілями. Крім того,

управління агробізнес-мережею вимагає спеціалізованих знань, навичок і сучасних технологій, які не завжди доступні малим підприємствам. Це може створювати нерівність серед учасників і впливати на їх конкурентоспроможність.

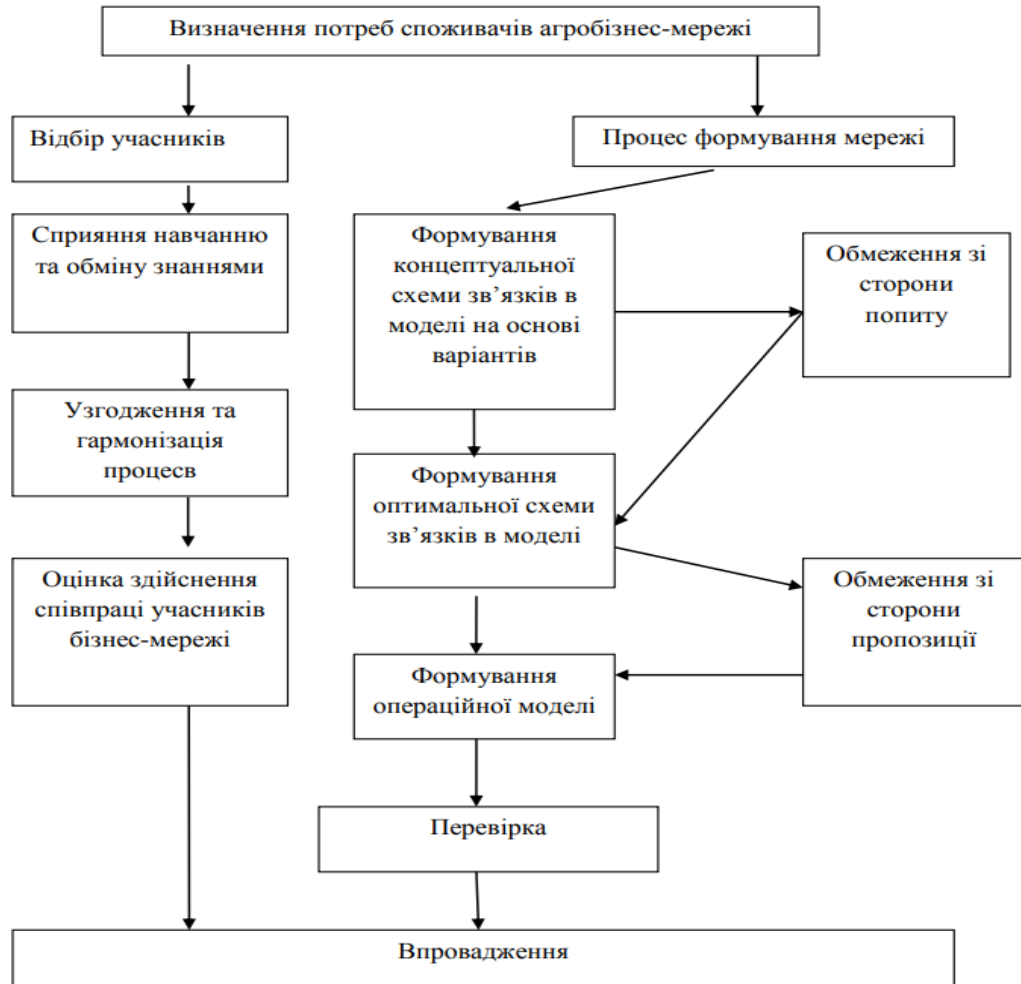


Рисунок 3.7 – Інтеграційна модель

агробізнес-мережі для підприємств АПК

Джерело: розроблено автором

Отже, агробізнес-мережі відіграють ключову роль у підвищенні якості продукції, зниженні витрат і зміцненні стійкості бізнесу. Проте для повного використання їх потенціалу необхідно вирішувати виклики координації, управління та інтеграції учасників.

У цілому, стратегія підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства має бути комплексною, охоплюючи всі сфери діяльності – від виробництва до маркетингу і управління персоналом, а також гнучко адаптуватися до змін ринкового і зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання випускної кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, проведено всебічний аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «ГІРНИК», а також розроблено рекомендації і стратегію підвищення його конкурентоспроможності.

У першому розділі було визначено сутність конкурентоспроможності як ключового об'єкта управління в аграрному секторі. Було виокремлено основні чинники, що впливають на формування конкурентних переваг аграрних підприємств, зокрема внутрішні – продуктивність праці, фінансові ресурси, управлінська ефективність, технологічний рівень, а також зовнішні – ринкові умови, законодавче регулювання, конкуренція, кліматичні та геополітичні фактори. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності дозволили створити комплексну систему показників, які забезпечують об'єктивне відображення реального стану підприємства на ринку.

Другий розділ був присвячений глибокому аналізу фінансово-господарської діяльності СТОВ «ГІРНИК». Було проведено оцінку основних фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, ефективність використання ресурсів, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони підприємства. Особлива увага була приділена оцінці конкурентоспроможності на основі збутової, товарної та цінової політик. Аналіз показників підтвердив наявність потенціалу для розвитку, проте виявив необхідність удосконалення окремих напрямків управління, зокрема цінової політики, яка демонструвала зниження ефективності.

У третьому розділі були запропоновані конкретні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності СТОВ «ГІРНИК». Зокрема, акцент зроблено на впровадженні гнучких управлінських стратегій, диверсифікації виробництва, розширенні ринків збуту та оптимізації запасів. Значна увага приділялася інтеграції підприємства у агробізнес-мережі, які сприяють

зниженню ризиків, підвищенню якості продукції, оптимізації ланцюгів постачання та посиленню стійкості до зовнішніх викликів. Розроблена стратегія включає комплекс заходів для адаптації до мінливих ринкових умов, підвищення технологічного рівня та впровадження екологічно безпечних практик, що є важливими для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таким чином, виконане дослідження довело, що підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства вимагає комплексного підходу, який охоплює управління внутрішніми ресурсами, адаптацію до зовнішніх факторів і активне використання можливостей інтеграції в агробізнес-мережі. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню позицій СТОВ «ГРНИК» на ринку, забезпеченню стабільного розвитку та підвищенню ефективності діяльності в умовах сучасних економічних викликів.

Реалізація розробленої стратегії є основою для подальшого зростання підприємства, сприяння його конкурентоспроможності і сталому розвитку в аграрному секторі України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мессель-Веселяк В.Я. Теоретико-методологічне і нормативно-правове забезпечення трансформації аграрного сектору економіки України до ринкових умов господарювання, науковий супровід та ефективність запровадження / В. Я. Месель-Веселяк, М. М. Федоров // Економіка АПК. - 2015. - № 7. - С. 5-24.
2. Лайсонс К. Управління конкурентоспроможності підприємства: / К. Лайсонс, М. Джиллінгем: Пер. з 6-го англ. вид. – К.: ІНФРА-М. – XVIII, 798 с.
3. Richard Koch. The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less Paperback – Import, January 1, 2007. –288 p.
4. Закон України від 11 січня 2001 року №2210-III «Про захист економічної конкуренції». – URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. №166 «Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків». – URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/166-2016-%D0%BF#Text>
6. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 307 с.
7. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія / І.Б. Яців. – Львів: Український бестселер, 2016. – 427 с
8. Яців І. Сутність категорії «конкурентоспроможність» та особливості її оцінки стосовно системи аграрного виробництва / І. Яців // Вісник Львівського державного аграрного університету: економіка АПК. – 2017. - №15. – С 58-67
9. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як

характеристика його економічного стану / Д.Г. Червево // Економіка АПК. 2019. - № 6. – С. 114-121.

10. Дмитренко Н.М. Конкуренентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: автореф. дис... канд. екон. наук / Н.М. Дмитренко; Дніпропетр. держ. аграр. ун-т. – Д., 2008. – 20 с. 21. Аграрний бізнес. Ліга закон. 2020.– [URL:https://product.ligazakon.ua/agrarnij-biznes/](https://product.ligazakon.ua/agrarnij-biznes/)

11. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free press, М.: Альпинабизнесбукс, 2008. URL:<http://loveread.ec/notes.php?id=79155#26>

12. Петрига О. М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник / О. М. Петрига, Т. І. Яворська, Ю. О. Прус; за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської // – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. – 498 с.

13. Говоруха В. Б., Прийняття управлінських рішень [Текст]: навчальний посібник / Ю. Є. Петрунь, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін; за ред. Ю. Є. Петруні//. – Дніпропетровськ: АМСУ, 2015. – 189 с.

14. Закон України „Про агро-промислові компанії в Україні” від 15.03.2006 р. № 3528-IV.– URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3528-15>.

15. Буряк Р. І., Чернявський І. Ю. Аналіз наукових підходів до обґрунтування сутності експортного потенціалу підприємств зернової галузі. 100 Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія: Економіка. Т. 22. Вип. 10(63). 2017. С. 76–80.

16. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК / Ю.А. Лозовський // Актуал. пробл. економіки. – 2018. – N 3. – С. 84-88

17. Агробізнес сьогодні. – URL: <http://agro-business.com.ua>

18. Основні показники зовнішньої торгівлі України. Офіційний сайт Українського клубу аграрного бізнесу. URL: [http://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/zovnishni\\_rinki/osnovni\\_pokazniki\\_zovnishnoi\\_torgivli\\_ukraini](http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/osnovni_pokazniki_zovnishnoi_torgivli_ukraini).

19. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

20. Україна: Важкий врожай-2020. URL: <http://zerno.ru/node/12896>

21. Кому Україна експортує продукцію. – 2019. URL: [https://biz.censor.net/resonance/3127480/komu\\_ukraina\\_prodaet\\_zerno](https://biz.censor.net/resonance/3127480/komu_ukraina_prodaet_zerno)

22. ТОП-10 експортерів зерна з України у листопаді 2020 року. - URL: <https://landlord.ua/news/top-10-eksporteriv-zerna-z-ukrainy-u-lystopadi-2020-roku/>

23. Головін О. Ми збільшимо фінансування партнерських програм до \$150 млн. – 2020. – URL: <https://landlord.ua/news/oleksandr-holovin-myzbilshymo-finansuvannia-partnerskykh-prohram-do-150-mln>

24. Бабенко В.О. Підвищення економічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції на основі інформаційного забезпечення управління діяльністю агропідприємств / Бабенко В. О., Накісько О. В., Руденко С. В. – Актуальні проблеми прогнозування розвитку економіки України [За ред. О.І. Черняка, П.В. Захарченка]. – Бердянськ: Видавець Ткачук О.В., 2018. – 371 с.

25. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК / Ю.А. Лозовський // Актуал. пробл. економіки. – 2008. – N 3. – С. 84-88.

26. Shevchenko Vasiliy V., Kokuytseva Tatiana V., Ovchinnikova Oksana P. Competitiveness of the enterprises of the Eurasian Economic Union: Assessment Methodology. 2019. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p15.pdf>

27. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. 2-ге вид., доп. і перероблене. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.

28. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. С. 9–19.

29. Франів І. А., Коваль Л. М., Русин-Гриник Р. Р. Теоретичні аспекти

управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. Т. 1. С. 149–154.

30. The Battle for New York: A Case Study of Applied Digital Threat Modeling at the Enterprise Level / Rock Stevens and others. 2018. URL: <https://www.usenix.org/system/files/conference/usenixsecurity18/sec18-stevens.pdf>

31. Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики : аналіт. доп. НІСД – 2015. URL: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/volonter-697e4.pdf>

32. Ніколаєнко І.В. Маркетинг закупівель / І.В. Ніколаєнко – К.: НУХТ, 2014. – 50 с.

33. Довганчин Г. В. Роль державного регулювання економічних відносин в агропромисловому виробництві / Г.В. Довганчин // Економіка АПК. - 2000. - № 5 -С.7.

34. Ковальчук М. І. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК : підр. / Ковальчук М. І. – К. : КНЕУ, 2005. – 390 с.

# ДОДАТКИ