

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

СКИШЛЯК Остап Андрійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 33.65.005.5

Удосконалення управління конкурентоспроможністю
підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ГРИМАК Олег Ярославович,
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Скишляк О. А. «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства». – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій та адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі висвітлено теоретико-методологічні основи вивчення, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства: визначено сутність та підходи до розуміння конкурентоспроможності. Подано ґрунтовну оцінку конкурентних переваг підприємства, а також пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ФГ «Щедрий лан» на основі впровадження еко-інновацій.

Ключові слова: конкурентоспроможність, сучасні підходи, особливості управління, обґрунтування вибору, ефективність, система управління, підвищення конкурентоспроможності, напрями удосконалення конкурентоспроможності.

SUMMARY

Skyslyak O. A. “Improving Enterprise Competitiveness Management.” – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Master’s degree in specialty 073 *Management*, Educational and Professional Program Organization and Administration Management – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Hzhyskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work highlights the theoretical and methodological foundations for studying, assessing, and managing enterprise competitiveness: the essence and approaches to understanding competitiveness are defined. A comprehensive evaluation of the enterprise’s competitive advantages is provided, along with proposals for enhancing the competitiveness of the farm enterprise *Shchedryi Lan* through the implementation of eco-innovations.

Keywords: competitiveness, modern approaches, management features, rationale for choice, efficiency, management system, competitiveness improvement, directions for enhancing competitiveness.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ _____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

СКИШЛЯКУ Остапу Андрійовичу

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства
керівник проєкту (роботи) Грибак О. Я., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 2025 року № _____
2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства. 1.1 Економічна сутність та еволюція поняття конкурентоспроможності підприємства. 1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. 1.3 Конкурентні переваги і конкурентні стратегії підприємства. Розділ 2. Оцінка показників господарської діяльності фермерського господарства «Щедрий лан» та їх вплив на його конкурентоспроможність. 2.1 Загальна характеристика підприємства. 2.2.

Аналіз фінансово-економічної ефективності діяльності ФГ «Щедрий лан». 2.3 Оцінка показників фінансової стійкості та рентабельності і їх вплив на конкурентоспроможність ФГ «Щедрий лан». Розділ 3. Шляхи покращення рівня конкурентоспроможності фг «Щедрий лан». 3.1 Удосконалення системи управління та організації виробничої діяльності ФГ «Щедрий лан». 3.2 Інноваційно-технологічні напрями підвищення ефективності виробництва ФГ «Щедрий лан» на основі впровадження еко-інновацій. 3.3 Розробка стратегії посилення конкурентоспроможності ФГ «Щедрий лан». Висновки. Список літературних джерел.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Економічна сутність та еволюція поняття конкурентоспроможності підприємства	9
1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	15
1.3 Конкурентні переваги і конкурентні стратегії підприємства	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ЩЕДРИЙ ЛАН» ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	30
2.1 Загальні відомості про господарство	30
2.2. Аналіз фінансово-економічної ефективності діяльності ФГ «Щедрий лан»	32
2.3 Оцінка показників фінансової стійкості та рентабельності і їх вплив на конкурентоспроможність ФГ «Щедрий лан»	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ «ЩЕДРИЙ ЛАН»	51
3.1 Удосконалення системи управління та організації виробничої діяльності ФГ «Щедрий лан»	51
3.2 Інноваційно-технологічні напрями підвищення ефективності виробництва ФГ «Щедрий лан» на основі впровадження еко-інновацій	56
3.3 Розробка стратегії посилення конкурентоспроможності ФГ «Щедрий лан»	60
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

В умовах ринкової економіки успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від його здатності забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності. Зростання конкуренції, глобалізація ринків, нестабільність економічного середовища та постійні зміни споживчих потреб вимагають від підприємств швидкої адаптації, гнучкості управління та ефективного використання наявного потенціалу.

Особливого значення питання конкурентоспроможності набуває для аграрного сектору, оскільки саме він формує продовольчу безпеку держави та забезпечує розвиток сільських територій. Проте аграрні підприємства, зокрема фермерські господарства, стикаються з низкою викликів: коливанням цін на продукцію, зростанням собівартості виробництва, нестабільністю погодних умов, дефіцитом інвестицій і технологічною відсталістю окремих виробничих процесів. У таких умовах удосконалення управління конкурентоспроможністю є ключовим чинником стабільності та розвитку підприємства.

Фермерське господарство «Щедрий лан» є прикладом ефективного суб'єкта аграрного бізнесу, який успішно функціонує на ринку сільськогосподарської продукції. Однак посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів, зростання вимог до якості та екологічності продукції потребують модернізації підходів до управління та впровадження інноваційних рішень, зокрема екоінновацій. Саме тому питання удосконалення системи управління конкурентоспроможністю господарства є своєчасним і практично значущим.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування сучасних управлінських механізмів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності фермерських господарств, забезпечення стабільного економічного зростання та зміцнення їхніх позицій на аграрному ринку.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ФГ «Щедрий Лан».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та економічне значення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання;
- дослідити основні стратегії та чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «Щедрий лан» та оцінити його конкурентний потенціал;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі впровадження інноваційних підходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення управління конкурентоспроможністю на прикладі ФГ «Щедрий лан».

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних *методів*, зокрема аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, порівняння та узагальнення – для розкриття теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства; економіко-статистичні методи – для оцінки фінансово-господарської діяльності ФГ «Щедрий лан»; графоаналітичні – для візуалізації отриманих результатів; метод економічного моделювання – для розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності; а також метод експертних оцінок – для визначення ефективних напрямів удосконалення управління.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності фермерського господарства «Щедрий лан» з метою підвищення ефективності управлінських рішень, посилення конкурентних переваг, розширення ринків збуту та досягнення сталого розвитку.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаної літератури. Робота викладена на 72 сторінках, використано 41 літературне джерело.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність та еволюція поняття конкурентоспроможності підприємства

Підприємство виступає ключовою ланкою економіки держави та важливим чинником забезпечення суспільства необхідними товарами й послугами. Тому особлива увага повинна приділятися створенню ефективного механізму управління, який не лише сприяв би стабільному функціонуванню підприємства, а й забезпечував високий рівень його конкурентоспроможності. Формування конкурентних відносин сприяє розвитку цивілізованого ринку, а стабільне становище підприємства на ринку у значній мірі визначається його внутрішньою політикою, що мотивує всіх працівників до активної та цілеспрямованої діяльності в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Термін «конкуренція» вперше з'явився на початку XVII століття, коли в європейських країнах почав формуватися ринковий механізм економічних відносин і виникли перші форми суперництва між економічно розвиненими державами. На той час ринки товарів, як національні, так і міжнародні, мали здебільшого монополістичний характер, контролювалися обмеженою кількістю учасників і суттєво обмежували свободу господарської діяльності нових виробників. У таких умовах конкуренція виступала як стимул до розвитку виробництва, підвищення якості продукції та пошуку ефективних способів задоволення потреб споживачів, що заклало основу сучасних ринкових відносин і визначило економічні закони конкурентного середовища [24].

Конкуренція (від лат. *concurrentia* – змагання, суперництво) характеризується як процес змагальності між суб'єктами господарювання, коли їхні автономні дії взаємно обмежують вплив кожного на умови реалізації продукції на ринку та сприяють ефективному

задоволенню потреб споживачів. Вона проявляється у вигляді економічного суперництва між товаровиробниками, які прагнуть забезпечити оптимальні умови виробництва та збуту, максимізувати прибуток і зміцнити свої позиції на ринку. Конкуренція стимулює впровадження інновацій, підвищення якості продукції та підвищення ефективності використання ресурсів, що, у свою чергу, сприяє розвитку ринку та покращенню добробуту споживачів [20, с. 6].

Вивчаючи питання конкурентоспроможності підприємств, слід зазначити, що економічна наука виділяє кілька етапів розвитку теоретичних уявлень про конкурентоспроможність підприємства (таблиця 1.1).

Аналіз еволюції економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємств свідчить про те, що формування та розвиток цього поняття проходили через кілька історично визначених етапів. У XVII–XIX століттях, під час промислової революції, ринки характеризувалися високим рівнем чистої конкуренції, хоча на окремих сегментах почали формуватися монополії. У цей період економічна наука концентрувалася на вивченні окремих факторів конкурентоспроможності та розробці механізмів впливу на них, що стало основою накопичення первинних знань про конкурентне середовище.

У першій половині XX століття, в умовах індустріалізації та розвитку ринків монополістичної конкуренції, дослідники почали систематизувати знання про фактори конкурентоспроможності, формуючи підходи до управлінської ефективності підприємств та узагальнюючи методи регулювання впливу на ці фактори. Друга половина XX століття відзначилась появою феномену швидкого зростання нових компаній, що випереджали стійких лідерів ринку, що сприяло виникненню теорій стратегічного управління та розвитку методик формування конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Еволюція економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства

Період	Особливості економічного середовища	Підходи до конкурентоспроможності	Об'єкт дослідження	Основні акценти економічної думки
XVII–XIX ст.	Промислова революція; формування ринків чистої конкуренції; поява монополій	Теорії цінової конкуренції	Окремі фактори та інструменти впливу на конкурентоспроможність	Початкове накопичення знань про конкурентоспроможність підприємств
Перша половина XX ст.	Індустріалізація; розвиток ринків монополістичної конкуренції	Теорії управлінської ефективності	Комплекси факторів та механізми їх регулювання	Систематизація теоретичних знань та узагальнення підходів
Друга половина XX ст.	Стрімке зростання нових компаній, що випереджають лідерів ринку	Теорії стратегічного управління	Методи формування конкурентних переваг	Впровадження стратегічного підходу до аналізу конкурентних позицій
1990-ті рр. – сучасність	Глобалізація, інформатизація; розвиток інтеграційних процесів	Теорії співконкуренції та кооперації	Алгоритми ведення конкурентної боротьби	Синергетичний підхід до оцінки конкурентних переваг та стратегій розвитку

Джерело: сформовано на основі джерела [24]

З 1990-х років і до сучасності економічні процеси зазнали впливу глобалізації, інформатизації та інтеграційних процесів. З'явилися теорії співконкуренції та кооперації, а конкурентоспроможність підприємства почали розглядати через призму синергетичного підходу. Це передбачає оцінку комплексних алгоритмів ведення конкурентної боротьби та стратегічного планування розвитку підприємства, що дозволяє

формувати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, історичний розвиток концепції конкурентоспроможності демонструє поступовий перехід від аналізу окремих факторів і інструментів до комплексного стратегічного та синергетичного підходу, що закладає основу для сучасного управління конкурентними перевагами підприємств [36, с. 246].

На сучасному етапі розвитку економіки одних лише ресурсів – робочої сили, капіталу та сировини – недостатньо для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. Важливе значення набуває ефективне розподілення цих ресурсів та їх спрямування у стратегічно важливі напрями з метою досягнення максимального ефекту. Як зазначає Голубко Є.В. [5, с. 116], конкурентоспроможність підприємства є комплексним і синтетичним поняттям, що формується під впливом різноманітних чинників, які охоплюють усі сфери його діяльності. До таких чинників належать фінансова стійкість, прибутковість, рівень автоматизації та механізації виробництва, доступ до ресурсів і новітніх технологій, якість продукції, а також масштабність і ефективність проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

За П.В. Брінем та М.Н. Нехме [3], конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як комплексний порівняльний показник, що демонструє рівень переваги підприємства за сукупністю ефективних критеріїв, які визначають його успішність у певному секторі на конкретний період часу.

Низка інших вчених [4, с.35] визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства підтримувати свої позиції на ринку в умовах конкуренції у порівнянні з іншими аналогічними суб'єктами. Рівень конкурентоспроможності конкретного об'єкта визначається на основі результатів маркетингових досліджень та аналізу сегментів ринку.

Велика різноманітність наукових підходів зумовлює певну неоднозначність у визначенні сутності управління конкурентоспроможністю. Так, Гриценко А. О. [7] визначає його як комплекс управлінських заходів, спрямованих на вивчення діяльності конкурентів, оцінку їх сильних та слабких сторін та розроблення стратегій, що забезпечують формування та підтримку довгострокових конкурентних переваг. Діденко О.Є. та Жураківський П.І. [8] розглядають управління конкурентоспроможністю як систематичний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності підприємства для підтримки її стійкості або переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних засобів.

У посібнику Дмитрієва І.А., Кирчата І.М. та Шершенюк О.М. [9] управління конкурентоспроможністю визначається як конкретна функція менеджменту, реалізація якої через виконання загальних управлінських функцій забезпечує підтримку та підвищення конкурентоспроможності підприємства і його продукції. Краєвська А. С. та Гребінь М. М. [17] наголошують, що це сукупність управлінських дій, що спрямовані на забезпечення успішної діяльності підприємства і його розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища та динамічних впливів зовнішніх і внутрішніх факторів.

В. Є. Логінова-Великохатко [21] визначає управління конкурентоспроможністю як систему заходів, що позитивно впливають на рівень конкурентоспроможності та забезпечують досягнення бажаного стану підприємства з перспективою утримання конкурентних позицій. Кривіцька В. В. [19] підкреслює роль системи управлінських дій у створенні умов для формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку підприємства на ринку. В.В. Храпкіна [36] розглядає це поняття як систему цілеспрямованих управлінських заходів, що забезпечують фінансову стабільність, обрання стратегії розвитку

підприємства та підвищення конкурентоспроможності продукції на національних і міжнародних ринках.

Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11 січня 2001 року [13], конкуренція визначається як змагання між суб'єктами господарювання за досягнення переваг над іншими учасниками ринку, що створює умови для вільного вибору споживачами та іншими господарюючими суб'єктами і не дозволяє окремому підприємству встановлювати монопольні правила ринкової торгівлі. Аналогічне визначення міститься у Господарському кодексі України № 436-IV від 16 січня 2003 року (ст. 25) [14], де конкуренція розглядається як процес змагання, що забезпечує економічні переваги для суб'єктів господарювання та гарантує споживачам можливість вибору товарів, при цьому жоден учасник ринку не може самостійно визначати умови їх реалізації.

Підсумовуючи різні підходи, Храпкіна В.В. при аналізі наукових поглядів виділяє три підходи до трактування управління конкурентоспроможністю підприємства:

- ✓ перший – як функцію управління та менеджменту;
- ✓ другий – як сукупність цілеспрямованих дій і методів впливу;
- ✓ третій – як процес управління, що забезпечує досягнення стратегічних цілей і підтримку конкурентних переваг підприємства [36].

Аналіз різних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства показує, що більшість із них акцентує увагу на таких характеристиках, як динамічність, здатність утримувати конкурентну позицію на ринку та ефективне використання наявних ресурсів. Також прослідковується тісний зв'язок із впровадженням інновацій, проте більшість визначень не враховує важкопрогнозовані фактори, зокрема вплив надзвичайних ситуацій, таких як воєнні дії або глобальні економічні кризи.

Отже, під конкурентоспроможністю підприємства пропонується розуміти здатність підприємства досягати та підтримувати такий рівень розвитку й безпеки, який забезпечує стійкі економічні та брендові переваги навіть у складних, кризових та важкопрогнозованих умовах ринкового середовища.

1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Вибір інструментів для оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання залишається одним із ключових питань сучасного управління, оскільки від цього безпосередньо залежить їхнє виживання та розвиток у ринкових умовах. Узагальнення досліджень у цій сфері дозволяє систематизувати основні методи діагностики та оцінки (табл. 1.2).

Кількісні методи передбачають обчислення відносних величин, таких як коефіцієнти та показники, що характеризують рівень ключових аспектів конкуренції, після чого вони інтегруються у групові та комплексні показники. Такі методи дають змогу оцінити реальні можливості підприємства у конкурентній боротьбі та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Однак їх застосування не позбавлене суб'єктивності, оскільки для розрахунків часто використовуються вагові коефіцієнти, визначені експертами.

Якісні методи, навпаки, мають низький рівень математичної формалізації, що обмежує їх використання для точного кількісного аналізу. Вони дозволяють оцінити фактичний стан підприємства, його сильні та слабкі сторони, проте менш ефективні для інтегрованого прогнозування конкурентних позицій.

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Приклади методів
За рівнем прийняття рішень	Стратегічні	Модель БКГ, матриця МакКінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, оцінка конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, оцінка конкурентоспроможності продукції
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні підходи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця МакКінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, оцінка конкурентоспроможності продукції
	Графічні	Радіальні діаграми, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками та змінними аналізу	Методи оцінки ринкових позицій	Модель БКГ, матриця МакКінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи оцінки управлінської діяльності	Метод LOTS, експертна оцінка, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи оцінки фінансово-економічного стану	Фінансово-економічний аналіз, методи прогнозування фінансового стану
За охопленням аспектів діяльності	Спеціальні	Оцінка конкурентоспроможності продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні методи, інтегральні методи, метод балів

Джерело: сформовано автором на основі джерела [30]

Матричні методи базуються на використанні двовимірних матриць, побудованих за принципом системи координат і оцінки діяльності підприємства, зокрема у сфері маркетингу. Основною перевагою є наочність та структурованість оцінки, але недоліком залишається

обмежена кількість факторів та характеристик, що можуть бути враховані.

Індексні методи являють собою розрахункові кількісні техніки, що дозволяють визначати одиничні індекси за основними напрямками діяльності підприємства та об'єднувати їх у інтегральний показник. Такий підхід дає змогу виконувати як складні обчислення, так і прості математичні операції, що робить його ефективним інструментом оцінки конкурентоспроможності в комплексному аналізі діяльності організації.

Для побудови конкурентного багатокутника застосовуються графічні методи, які відзначаються наочністю та простотою використання. Проте вони мають обмеження: не враховують різну вагу факторів конкурентоспроможності, не дозволяють визначити загальний рівень конкуренції та складно застосовуються для оцінки багатьох функцій організації, таких як виробництво, маркетинг чи фінанси.

Комплексні методи базуються на системному підході та передбачають аналіз всього спектру ключових параметрів діяльності підприємства. Застосування таких методів дає змогу отримати більш точну інформацію про конкурентоспроможність компанії, оцінивши широкий набір переваг із врахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх умов, включаючи екологічні та ринкові фактори.

Стратегічні методи здебільшого оцінюють довгострокові конкурентні позиції підприємства на ринку, тоді як тактичні методи зосереджені на аналізі окремих аспектів діяльності й забезпечують короткострокові управлінські рішення. Деякі методи можуть належати до кількох груп одночасно. Наприклад, матриця БКГ є матричним інструментом для графічного представлення результатів, але водночас аналітично характеризує ринкову позицію компанії та використовується у стратегічному прийнятті рішень. Таким чином, на практиці всі методи оцінки конкурентоспроможності взаємопов'язані та доповнюють один одного.

Існування значної кількості різних методологічних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства зумовлює необхідність їх систематизації та виділення окремих груп методів. Це дозволяє сформувати узагальнену класифікацію підходів, що використовуються для аналізу конкурентних позицій компанії. До основних методів оцінювання конкурентоспроможності належать підходи, засновані на аналізі життєвого циклу продукції, визначенні частки ринку, теорії ефективної конкуренції, виявленні конкурентних переваг, а також оцінці рівня конкурентоспроможності товарів чи послуг. Кожен із зазначених методів має власні сильні та слабкі сторони, що визначають доцільність їх застосування в певних умовах господарювання. Систематизовану класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням основних ознак, підходів і практичного використання подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності
підприємства**

Метод	Переваги	Недоліки
Підходи, що базуються на аналізі порівняльних переваг	Простота використання, зрозумілість інтерпретації результатів, можливість швидкого порівняння підприємств за окремими показниками	Обмеженість у часі (статичність оцінок), відсутність врахування динаміки ринку та взаємозв'язку між виробником і споживачем, поверхневий характер оцінювання конкурентної позиції
Методи, що спираються на теорію рівноваги підприємства та галузі	Дає змогу оцінити місце підприємства в галузі, забезпечує порівняльний аналіз між різними ринками та країнами	Переважно описує зовнішнє середовище, не враховує внутрішні резерви підприємства та його адаптаційні можливості
Методи, розроблені на основі теорії якості продукції	Акцентують увагу на характеристиках товару, відповідності стандартам і задоволенні потреб споживачів	Не оцінюють ефективність управлінських і збутових процесів; підходять лише для підприємств з однорідною продукцією; часто ототожнюють конкурентоспроможність товару та підприємства

Методи, побудовані на концепції ефективної конкуренції	Дають змогу здійснити глибокий внутрішній аналіз діяльності підприємства, порівняти його показники із середньогалузовими	Складність розрахунків, громіздкість узагальнення результатів, відсутність урахування динаміки змін у зовнішньому середовищі
Матричні методи (БКГ, Мак-Кінсі, Shell, PIMS)	Забезпечують наочність результатів, дозволяють простежити зміну конкурентної позиції у часі, виявити стратегічні зони росту	Враховують обмежену кількість факторів, концентруються лише на окремій стратегії, не завжди придатні для комплексної оцінки
Інтегральний підхід	Дає можливість сформулювати узагальнену, порівняльну оцінку конкурентоспроможності; простий у практичному застосуванні	Не дозволяє виявити глибинні причини відставання; не враховує галузеві особливості; малоефективний для підприємств із широким асортиментом
Методи на основі теорії мультиплікаторів	Дозволяють охопити широкий спектр показників фінансової, виробничої та ринкової діяльності	Складність розрахунків, висока трудомісткість, результати залишаються достовірними лише в короткостроковій перспективі
Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	Дозволяють визначити сильні сторони підприємства, його ресурсний і управлінський потенціал	Не враховують вплив зовнішнього середовища; вимагають великого обсягу даних; мають складний аналітичний алгоритм
Методи порівняння з еталонними підприємствами (бенчмаркінг)	Забезпечують комплексну оцінку, дозволяють виявити розрив між фактичним і бажаним станом, стимулюють удосконалення управління	Часто ігнорують чинники зовнішнього середовища; потребують достовірної інформації про еталонні підприємства, що не завжди можливо

Джерело: сформовано автором на основі джерела [30]

Узагальнюючи, можна зазначити, що жоден із методів не є універсальним. Найбільш ефективний підхід передбачає поєднання кількісних, якісних і стратегічних методів, що дозволяє отримати комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства, враховуючи як внутрішні можливості, так і динаміку зовнішнього середовища.

Теоретичні підходи до визначення та класифікації параметрів оцінювання конкурентоспроможності підприємства характеризуються значною різноманітністю авторських поглядів і методичних підходів. У

науковій літературі конкурентоспроможність підприємства розглядається з різних позицій, серед яких: рівень конкурентоспроможності продукції; ступінь задоволення потреб споживачів та ефективність господарської діяльності; якість обслуговування та ефективність використання ресурсного потенціалу; фінансова стабільність, ділова активність і соціальна відповідальність; ефективність управління, рівень платоспроможності та ліквідності, результативність збутової діяльності та маркетингових комунікацій; репутаційний капітал підприємства, особливості його ринкової стратегії та інноваційної активності; економічний потенціал і рівень його реалізації [16, с.37].

Узагальнюючи наукові підходи, можна виділити типовий алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який передбачає послідовне виконання основних етапів аналізу, що відображено на рисунку 1.1.

Перевага цієї схеми полягає в тому, що вона забезпечує комплексний підхід до оцінювання, враховуючи обрані характеристики та чинники впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Комплексні методи аналізу конкурентоспроможності зорієнтовані на всебічне дослідження основних параметрів діяльності компанії, що робить їх одними з найглибших і найінформативніших серед усіх існуючих підходів. Їхньою ключовою перевагою є можливість отримання максимально точної, достовірної та системної інформації про поточний стан підприємства, його конкурентні переваги та проблемні зони [9]. Завдяки цьому підприємство може сформулювати об'єктивне уявлення про власну ринкову позицію та на основі отриманих результатів розробити ефективні управлінські рішення, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій і підвищення ефективності діяльності [16].

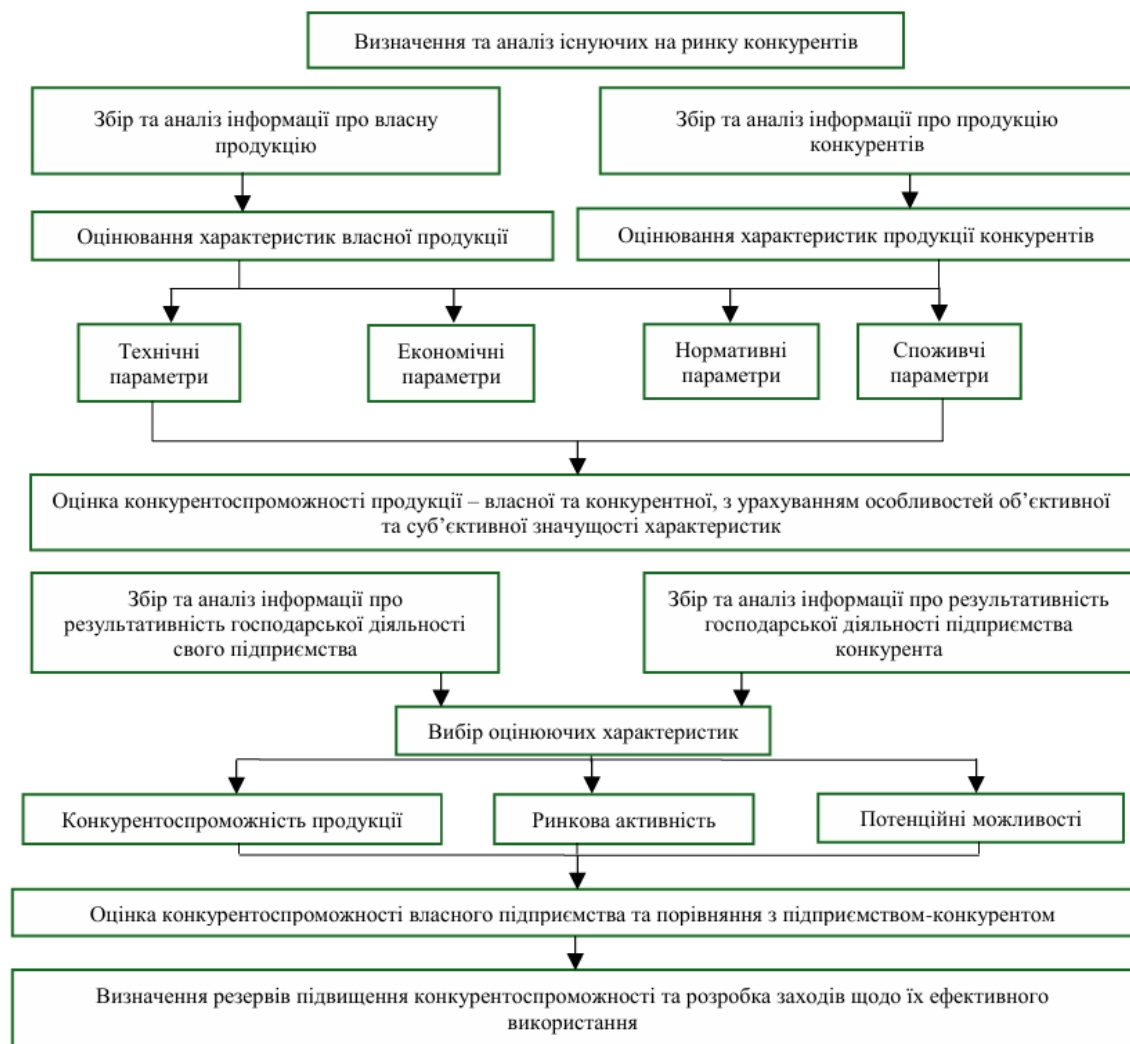


Рисунок 1.1 Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено авторами за матеріалами [9].

Підсумовуючи, варто зазначити, що, вибір оптимального методу або поєднання методів для оцінювання конкурентоспроможності є індивідуальним процесом, який визначається специфікою діяльності підприємства, його стратегічними цілями та пріоритетами розвитку. На цей вибір впливають такі чинники, як масштаби підприємства, галузеві особливості, доступність інформації, рівень розвитку аналітичних інструментів, а також динаміка та інтенсивність конкуренції на ринку. Крім того, важливе значення має етап життєвого циклу підприємства - від становлення до зрілості, оскільки кожна стадія потребує різного підходу до аналізу конкурентоспроможності. Раціональне поєднання методів дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку ринкових позицій компанії,

виявити потенційні резерви підвищення ефективності та сформулювати дієві стратегії зміцнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

1.3 Конкурентні переваги і конкурентні стратегії підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик його економічної стійкості та ефективності функціонування на ринку. Вона визначається здатністю підприємства виробляти товари або надавати послуги, які відповідають потребам споживачів, перевищують пропозиції конкурентів за якістю, ціною або іншими параметрами та забезпечують довгострокове збереження і розвиток ринкових позицій.

З точки зору економічної теорії, конкурентоспроможність підприємства проявляється у двох основних аспектах: зовнішньому та внутрішньому. Зовнішній аспект відображає позиції підприємства на ринку порівняно з його конкурентами, а внутрішній – здатність організації ефективно використовувати власні ресурси, технології, управлінські практики та інноваційний потенціал для підтримки цих позицій.

Конкурентні переваги підприємства – це особливі характеристики або ресурси, які дозволяють йому забезпечувати більш високу цінність для споживачів порівняно з конкурентами. Вони можуть бути матеріальними, наприклад: сучасне обладнання, ефективна логістика, інноваційні технології; або нематеріальними – бренд, інтелектуальна власність, патенти, компетентний персонал, корпоративна культура, репутація.

Сучасні дослідження виділяють кілька ключових типів конкурентних переваг підприємства (таблиця 1.4).

Типи конкурентних переваг та їхні джерела

Тип конкурентної переваги	Джерела формування	Приклади реалізації
Цінова	Оптимізація виробничих та операційних процесів, ефективне управління ресурсами	Зниження собівартості продукції, гнучкі ціни, акції та знижки
Якісна	Використання сучасних технологій, контроль якості, професійні стандарти	Високоякісна продукція, надійні послуги, сертифікація стандартів
Маркетингова / брендова	Рекламні кампанії, формування лояльності клієнтів, впізнаваність бренду	Відомий бренд, програми лояльності, сильна репутація на ринку
Інноваційна	Впровадження нових технологій, розробка унікальних продуктів, адаптація до ринку	Нові продукти або послуги, цифровізація процесів, інноваційні рішення
Організаційна	Ефективне управління, оптимізація процесів, швидкість прийняття рішень	Гнучка структура управління, автоматизація, швидке реагування на зміни

Джерело: сформовано на основі джерела [2].

Конкурентні переваги та потенціал підприємства виступають визначальними факторами, що формують його здатність до успішної діяльності на ринку, тоді як конкурентоспроможність і конкурентна позиція є результатом впливу комплексної системи ключових чинників (рисунк 1.2). Ці чинники, взаємодіючи між собою та враховуючи особливості конкретного конкурентного середовища, сприяють формуванню різноманітних конкурентних переваг і визначають здатність підприємства утримувати або покращувати свої позиції на ринку.

Для підтримки та посилення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати постійний аналіз ринку та конкурентів, оцінювати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначати можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати стратегію розвитку та зміцнювати конкурентні переваги, що в умовах сучасного динамічного ринку є критично важливим для забезпечення стійкого економічного зростання.

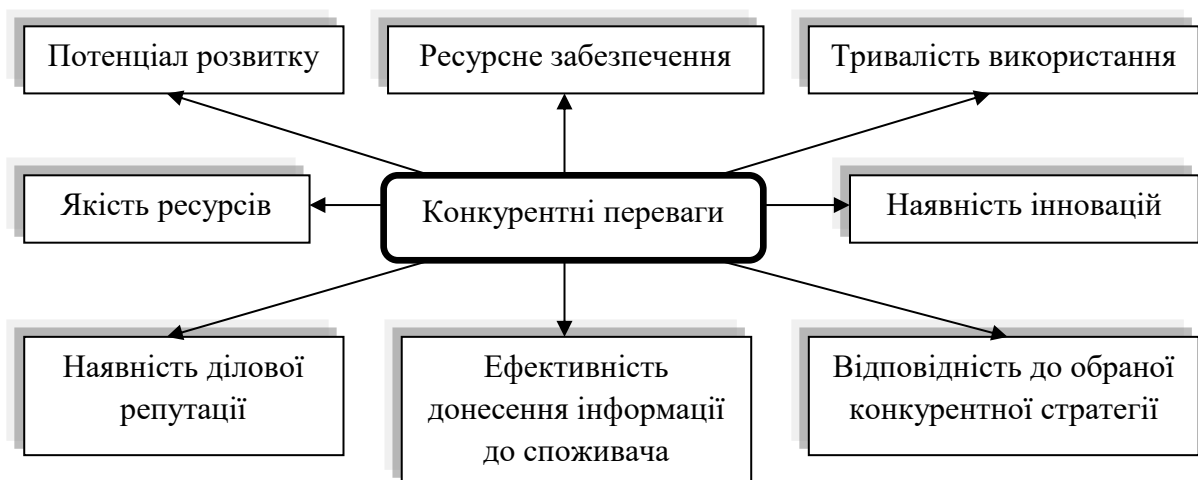


Рисунок 1.2 Чинники, які сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано автором на основі даних джерела [18]

Для забезпечення сталого розвитку підприємства на основі високих конкурентних переваг у довгостроковій перспективі керівництво повинно проявляти більшу ініціативу, ніж конкуренти, які лише реагують на зміни в умовах ринку. Необхідно навчитися захищати свої позиції, застосовуючи нові підходи до створення конкурентних переваг. Важливим є регулярне системне дослідження умов діяльності підприємства, впровадження активної інноваційної політики та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища [2].

Для максимально ефективного використання механізмів покращення конкурентних переваг підприємство має зосередитися на

таких підходах, які дозволяють реалізувати стратегію розвитку з мінімальними витратами, застосовуючи комплексну систему конкурентних стратегій. Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність заходів, спрямованих на адаптацію до змін у конкурентному середовищі та зміцнення довгострокових ринкових позицій. Вона включає стратегію здобуття конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Система конкурентних стратегій підприємства
Джерело: сформовано автором на основі джерела [18].

Як показує наведений рисунок, до системи конкурентних стратегій належать стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стратегії формування конкурентних переваг та стратегії конкурентної поведінки. Участь підприємства у міжнародному конкурентному середовищі висуває високі вимоги до розробки та впровадження його стратегічних рішень, що забезпечують стійке позиціонування на ринку.

Стратегія диференціації передбачає надання продуктам підприємства унікальних характеристик у порівнянні з товарами конкурентів. Наприклад, виробник може запропонувати продукцію з додатковими функціями, покращеною якістю матеріалів або інноваційним дизайном, що дозволяє виділитися на ринку та залучити більшу кількість споживачів.

Стратегія мінімізації сумарних витрат спрямована на забезпечення конкурентної ціни та оптимального співвідношення витрат для продукції, яка має аналогічні властивості та якість у порівнянні з товарами інших виробників. Практично це може реалізовуватися через впровадження ефективних виробничих технологій, автоматизацію процесів або централізовану закупівлю матеріалів, що знижує собівартість та підвищує маржинальність продукції.

Стратегія фокусування концентрує ресурси підприємства на вузькому сегменті ринку або певній групі споживачів та товарів. Наприклад, підприємство може спеціалізуватися на продукції для певної вікової групи, географічного регіону або ніші з особливими вимогами. Це дозволяє досягти високого рівня експертизи, створити лояльну базу клієнтів і забезпечити переваги у конкретному сегменті порівняно з широкими конкурентами.

Таким чином, застосування цих стратегій у комплексі дозволяє підприємству не лише адаптуватися до умов конкуренції, а й активно формувати власні конкурентні переваги, зміцнюючи довгострокові позиції на ринку [3].

Інноваційна діяльність є важливою складовою системи конкурентних стратегій і невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства. Вона спрямована на оновлення та вдосконалення виробничих ресурсів, технологій і організаційно-економічних процесів, а також на залучення зовнішніх інновацій, здатних

значно підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток у перспективі [1].

Класичний підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг, запропонований М. Портером, з часом зазнав численних модифікацій і доповнень. Однією з таких модернізацій є виділення п'яти основних стратегій конкуренції:

- **Стратегія зниження собівартості** – орієнтована на масове виробництво стандартної продукції, що дозволяє досягти ефективності за рахунок економії на масштабі та залучення широкої аудиторії споживачів, для яких ціна є ключовим фактором вибору.
- **Стратегія фокусування** – передбачає досягнення переваг у конкретному, часто вузькому сегменті ринку, виділеному за географічними, демографічними, психографічними або поведінковими ознаками.
- **Стратегія розширення ринку** – спрямована на швидке задоволення потреб у різних бізнес-сферах, вибір найбільш рентабельних проєктів і максимізацію присутності на ринку.
- **Стратегія диференціації продукту** – базується на виробництві унікальної або модифікованої продукції, яка відрізняється від стандартних аналогів і здатна забезпечити додаткову цінність для споживачів.
- **Стратегія розроблення нової продукції** – зосереджена на випередженні конкурентів та завоюванні ринкових ніш із низьким рівнем конкуренції, не обмежуючись критеріями зниження собівартості чи диференціації [2].

Варто зазначити, що ці стратегії не суперечать одна одній, а навпаки, взаємодоповнюють та створюють комплексну основу для підвищення ефективності підприємства. На основі взаємозв'язку

конкурентних стратегій логічно виділити послідовність їх розроблення та впровадження:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що включає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками діяльності. Реалізація цих програм сприяє формуванню відповідних конкурентних переваг.

3. Використання стратегій конкурентної поведінки відповідно до поточної ринкової ситуації та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегій формування переваг і забезпечення конкурентоспроможності.

4. Впровадження системи конкурентних стратегій із постійним оцінюванням результатів, аналізом відхилень від цільових показників та оперативною реакцією на внутрішні та зовнішні зміни.

Отже, конкурентна стратегія являє собою комплексну модель дій підприємства, спрямовану на досягнення та підтримання конкурентних переваг на міжнародному ринку. Вона передбачає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування підприємства, а також ефективне використання наявних ресурсів. Конкурентна стратегія охоплює не лише планування поведінки на ринку, а й адаптацію до змін зовнішнього середовища, впровадження інновацій, оптимізацію виробничих та організаційних процесів, що дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1.

Отже, конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, займати і утримувати стійкі позиції порівняно з іншими учасниками

ринку, забезпечуючи при цьому стабільний розвиток та прибутковість. Вона формується під впливом багатьох факторів, серед яких провідне місце посідають якість продукції чи послуг, рівень цін, ефективність маркетингової політики, організація управління, рівень технологічних інновацій, фінансова стабільність, ділова репутація та здатність до швидкої адаптації у мінливому середовищі. Високий рівень конкурентоспроможності досягається завдяки раціональному використанню внутрішніх ресурсів, впровадженню інновацій, підвищенню продуктивності праці та орієнтації на потреби споживачів.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкурентного тиску проблема удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства набуває особливої актуальності. Системний підхід до її управління передбачає глибоке розуміння теоретико-методологічних основ, визначення стратегічних пріоритетів та впровадження ефективних управлінських рішень, які дозволяють не лише зберегти ринкові позиції, а й забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності застосовується комплекс методичних підходів. Зокрема, аналіз внутрішніх факторів охоплює оцінку ресурсного потенціалу, рівня інноваційності, фінансового стану, ефективності управління персоналом і технологічного розвитку. Аналіз зовнішніх факторів передбачає дослідження макроекономічного, соціально-політичного, правового та конкурентного середовищ, а також визначення позицій підприємства на ринку. Важливе значення має і порівняльний аналіз із конкурентами, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства. Поєднання цих підходів забезпечує комплексне бачення рівня конкурентоспроможності, виявлення резервів її зростання та формування ефективної стратегії подальшого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ЩЕДРИЙ ЛАН» ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

2.1 Загальні відомості про господарство

Фермерське господарство - це форма господарювання, у якій громадяни спільно володіють майном і здійснюють виробничу або іншу економічну діяльність. Після державної реєстрації головою фермерського господарства стає індивідуальний підприємець - фермер.

Фермерське господарство «Щедрий лан» було засноване у 2012 році. На сьогодні це невелике, але стабільне підприємство, яке постійно розвивається та розширює свою діяльність. Основним напрямом роботи є вирощування різних сільськогосподарських культур і їх подальша реалізація на ринку.

Господарство розташоване у селі Ріпнів Золочівського району Львівської області, де знаходиться й адміністративно-господарський центр підприємства. Загальна площа сільськогосподарських угідь становить 500 гектарів, усі вони займають рілля та характеризуються високим рівнем освоєності й розораності. Землі розташовані в чорноземній зоні, яка відноситься до помірно-континентального клімату. Середньорічна температура повітря коливається від 2,0 до 2,7°C, тривалість безморозного періоду - 122-127 днів. Річна сума опадів у середньому становить 433 мм, при цьому близько двох третин випадає у вигляді дощів і одна третина - у вигляді снігу.

Кліматичні умови та рельєф території сприятливі для застосування сучасної сільськогосподарської техніки і забезпечують достатню вологість для вирощування різних культур. При дотриманні правил агротехніки, впровадженні системи сівозмін і внесенні добрив ґрунтово-кліматичні умови дозволяють отримувати стабільно високі врожаї.

Засновником та головою фермерського господарства є Роман Володимирович Мацюк. Членами господарства є родичі, які досягли 16-річного віку та активно залучені до виробничого процесу. Діяльність господарства також сприяє розвитку села Ріпнів, забезпечуючи місцевих жителів робочими місцями та підтримуючи економічну стабільність громади.

Основними напрямками діяльності ФГ «Щедрий лан» є вирощування, переробка, зберігання, транспортування та реалізація сільськогосподарської продукції. Метою підприємства є розширення асортименту вирощуваних культур і обсягів виробництва, пошук нових ринків збуту та забезпечення максимальної ефективності та прибутковості діяльності.

Організаційна структура управління ФГ «Щедрий лан» має лінійно-функціональну будову, що дозволяє чітко розподіляти функції між підрозділами і забезпечувати ефективне управління виробничими процесами.

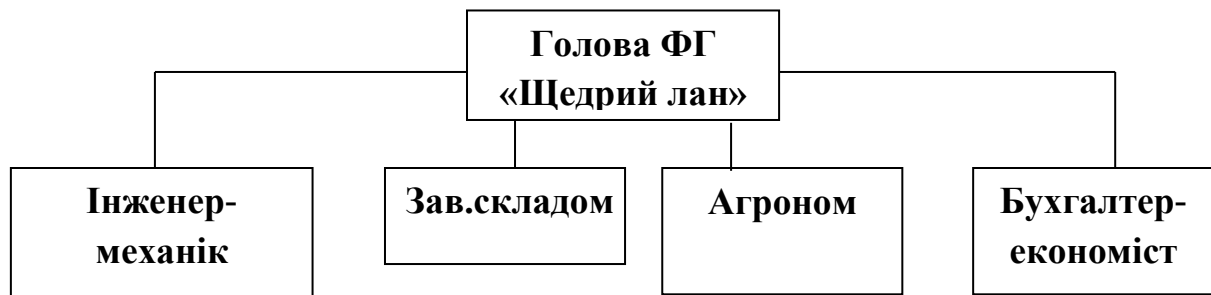


Рисунок 2.1. Управлінська структура ФГ «Щедрий лан»

Джерело: розроблено на основі даних господарства

У цій організації бухгалтерію очолює одна особа, яка відповідає за ведення фінансової документації та контроль за господарськими операціями. Керівник ремонтної служби - інженер-механік, який слідкує за технічним станом обладнання та організовує ремонтні роботи у разі несправностей, призначаючи відповідних механіків. Агроном керує

своєю бригадою працівників, що дозволяє організації ефективно виконувати агротехнічні завдання. Отже, структура управління у ФГ має лінійно-функціональний характер, поєднуючи чітке розподілення функцій із прямим підпорядкуванням.

Управління в фермерському господарстві здійснюється через створення сприятливих економічних і організаційних умов, які стимулюють працівників діяти на користь розвитку підприємства та забезпечують його стабільне і стійке становище на ринку. Одним із ключових інструментів впливу є матеріальне стимулювання. Оплата праці співробітників визначається за результатами їхньої роботи - обсягом, якістю продукції та дотриманням строків її виготовлення і реалізації. Вона здійснюється відповідно до чинного законодавства України та умов кооперативного договору.

Підприємство самостійно формує структуру управління, планує витрати на виробничу діяльність та приймає рішення щодо оптимізації ресурсів, що забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов та підвищує ефективність роботи всіх служб.

2.2. Аналіз фінансово-економічної ефективності діяльності

ФГ «Щедрий лан»

Баланс є фінансовим звітом підприємства, який відображає стан його майна та джерела його формування на певну дату. Він дає змогу побачити, чим володіє підприємство, які ресурси використовуються у виробничому процесі, а також яким чином ці ресурси були залучені, тобто через власний капітал або зобов'язання перед кредиторами. Баланс поділяється на дві основні частини: активи та пасиви. Активи включають все, що підприємство має та може використовувати для виробництва продукції, надання послуг або отримання доходу, і поділяються на необоротні, що використовуються протягом тривалого часу, та оборотні, які щоденно чи щомісячно змінюють свою форму у процесі господарської

діяльності. Пасиви відображають джерела фінансування цих активів і включають власний капітал підприємства та його зобов'язання перед зовнішніми і внутрішніми контрагентами, серед яких короткострокові та довгострокові зобов'язання.

Аналіз балансу дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, ефективність використання його ресурсів, співвідношення власного та позикового капіталу, а також ліквідність активів, що забезпечує виконання поточних зобов'язань. Він допомагає виявити ризики неплатоспроможності, оцінити можливості для інвестицій і розвитку, а також планувати фінансову та виробничу діяльність підприємства. Регулярний аналіз балансу є важливим інструментом управлінського контролю, оскільки дозволяє своєчасно виявляти проблемні сфери та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації фінансових і матеріальних ресурсів.

У таблицях 2.1 та 2.2 розглянемо структуру активу та пасиву балансу ФГ «Щедрий лан».

Аналіз структури активів ФГ «Щедрий лан» за період 2023–2024 років показує певні зміни у складі та ефективності використання майна підприємства. Загальна сума активів на початок звітного періоду становила 29 008,3 тис. грн, а на кінець 2024 року зменшилася до 26 115,0 тис. грн, що свідчить про скорочення загального обсягу майна на 2 893,3 тис. грн або на 10 %.

У структурі активів необоротні активи збільшилися з 11 051,3 тис. грн до 12 834,6 тис. грн, тобто на 2 834,6 тис. грн або 28,3 %. Це зростання відбулося переважно за рахунок основних засобів, що зросли з 11 051,3 тис. грн до 12 834,6 тис. грн. Зростання основних засобів пов'язане з придбанням або модернізацією виробничого обладнання, що дозволяє підвищити продуктивність праці та ефективність виробничих процесів. При цьому первісна вартість основних засобів збільшилася на 5 062,7 тис. грн, а їх знос зріс на 3 228,1 тис. грн, що свідчить про одночасне

оновлення та інтенсивне використання основних фондів. Інші статті необоротних активів, такі як нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції та довгострокові біологічні активи, залишилися незмінними та не мали суттєвого впливу на загальну структуру активів.

Таблиця 2.1

Аналіз активу балансу ФГ «Щедрий лан» на 31.12.2024 р.,

тис грн

Актив	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024 до 2023, тис. грн	Відносне відхилення 2024 до 2023, %
I. Необоротні активи	10 000	12 834,6	+2 834,6	+28,3
Основні засоби	11 051,3	12 834,6	+1 783,3	+16,1
– первісна вартість	22 000	27 062,7	+5 062,7	+23,0
– знос	11 000	14 228,1	+3 228,1	+29,3
Усього за розділом I	11 051,3	12 834,6	+1 783,3	+16,1
II. Оборотні активи	16 500	13 280,4	-3 219,6	-19,5
Запаси	11 662,6	8 292,4	-3 370,2	-28,9
– готова продукція	5 067,8	2 628,5	-2 439,3	-48,1
Поточні біологічні активи	1 668,2	2 125,6	+457,4	+27,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	764,0	811,9	+47,9	+6,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	87,0	1,1	-85,9	-98,7

Інша поточна дебіторська заборгованість	443,4	0	-443,4	-100
Гроші та їх еквіваленти	3 331,8	2 049,4	-1 282,4	-38,5
Усього за розділом II	17 957,0	13 280,4	-4 676,6	-26,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0
Баланс (усього активів)	29 008,3	26 115,0	-2 893,3	-10,0

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності господарства

Оборотні активи, навпаки, зменшилися з 17 957,0 тис. грн до 13 280,4 тис. грн, тобто на 4 676,6 тис. грн або 26 %. Основне скорочення спостерігається у запасах, зокрема готова продукція знизилася на 2 439,3 тис. грн. Це може бути пов'язано зі збільшенням реалізації продукції або оптимізацією виробничих запасів. Поточні біологічні активи, навпаки, збільшилися на 457,4 тис. грн, що свідчить про активне ведення сільськогосподарських робіт та розширення поголів'я чи площ вирощування сільськогосподарської продукції. Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла на 47,9 тис. грн, тоді як дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зменшилася майже до нуля. Грошові кошти та їх еквіваленти скоротилися на 1 282,4 тис. грн, що може свідчити про використання фінансових ресурсів на виробничі потреби.

Аналіз пасиву балансу показує, що власний капітал підприємства зріс з 18 697,2 тис. грн до 22 571,5 тис. грн, тобто на 3 874,3 тис. грн або 20,7 %. Збільшення власного капіталу відбулося переважно за рахунок зростання резервного капіталу та частини нерозподіленого прибутку, що свідчить про позитивні фінансові результати діяльності та здатність підприємства нарощувати власні джерела фінансування.

Довгострокові зобов'язання зросли з 1 378,9 тис. грн до 2 542,9 тис. грн, що становить приріст на 84,4 %. Зростання довгострокових

зобов'язань може бути пов'язане з отриманням цільового фінансування або залученням інвестицій на розширення виробничої діяльності. Поточні зобов'язання, навпаки, значно скоротилися з 8 932,2 тис. грн до 1 000,6 тис. грн, що свідчить про погашення короткострокових кредитів банків та зменшення поточної кредиторської заборгованості. Зокрема, короткострокові кредити банків зменшилися на 7 953,5 тис. грн, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства та зменшує ризик ліквідності.

Таблиця 2.2

Аналіз пасиву балансу ФГ «Щедрий лан» на 31.12.2024 р.,

тис грн

Пасив	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024 до 2023	Відносне відхилення 2024 до 2023, %
I. Власний капітал	18 000	22 571,5	+4 571,5	+25,4
Зареєстрований (пайовий) капітал	76,0	76,0	0	0
Резервний капітал	14 945,6	18 621,2	+3 675,6	+24,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3 675,6	3 874,3	+198,7	+5,4
Усього за розділом I	18 697,2	22 571,5	+3 874,3	+20,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1 378,9	2 542,9	+1 164,0	+84,4
III. Поточні зобов'язання	8 932,2	1 000,6	-7 931,6	-88,8
Короткострокові кредити банків	8 803,5	850,0	-7 953,5	-90,3
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11,6	150,6	+139,0	+1 198,3

Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	117,1	0	-117,1	-100
Баланс (усього пасивів)	29 008,3	26 115,0	-2 893,3	-10,0

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності господарства

Таким чином, проведений аналіз активів і пасивів ФГ «Щедрий лан» за 2023–2024 роки показує, що підприємство здійснило зростання власного капіталу та необоротних активів, водночас скоротило оборотні активи та поточні зобов'язання. Це свідчить про ефективну фінансову політику, спрямовану на оновлення основних фондів та зменшення зовнішньої кредитної залежності, що загалом підвищує фінансову стійкість і забезпечує стабільний розвиток господарства.

Проведений аналіз балансу ФГ «Щедрий лан» за 2023–2024 роки дозволяє зробити наступні висновки. Загальна сума активів зменшилася на 10 %, що пов'язано переважно зі скороченням оборотних активів, зокрема готової продукції та грошових коштів. Водночас необоротні активи, зокрема основні засоби, зросли на 28,3 %, що свідчить про оновлення та модернізацію виробничих фондів. Зростання поточних біологічних активів відображає активізацію сільськогосподарської діяльності.

У структурі пасиву спостерігається збільшення власного капіталу на 20,7 %, що підтверджує фінансову стабільність підприємства та його здатність нарощувати власні джерела фінансування. Значне скорочення поточних зобов'язань, особливо короткострокових кредитів банків, сприяє зменшенню фінансових ризиків та підвищенню ліквідності. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 84,4 %, що, ймовірно, пов'язано з залученням інвестицій або цільового фінансування для розвитку виробництва.

Загалом динаміка балансу свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства, ефективне використання власних і залучених ресурсів, модернізацію основних фондів та оптимізацію структури оборотних активів і зобов'язань. Це створює передумови для стабільного розвитку ФГ «Щедрий лан» та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

У таблиці 2.3 наведено ключові фінансові показники ФГ «Щедрий лан» за 2023-2024 роки з розрахованими темпами приросту. Дані таблиці дозволяють наочно оцінити ключові фінансові показники, простежити тенденції зростання або зменшення активів, капіталу та зобов'язань, а також темпи приросту кожного показника, що є корисним для фінансового аналізу та підготовки висновків щодо стабільності підприємства.

Таблиця 2.3

Ключові фінансові показники ФГ «Щедрий лан» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %
Загальна сума активів	29 008,3	26 115,0	-2 893,3	-10,0
Необоротні активи	11 051,3	12 834,6	+1 783,3	+16,1
Основні засоби	11 051,3	12 834,6	+1 783,3	+16,1
Оборотні активи	17 957,0	13 280,4	-4 676,6	-26,0
Запаси	11 662,6	8 292,4	-3 370,2	-28,9
Готова продукція	5 067,8	2 628,5	-2 439,3	-48,1
Поточні біологічні активи	1 668,2	2 125,6	+457,4	+27,4
Гроші та їх еквіваленти	3 331,8	2 049,4	-1 282,4	-38,5
Власний капітал	18 697,2	22 571,5	+3 874,3	+20,7
Довгострокові зобов'язання	1 378,9	2 542,9	+1 164,0	+84,4

Поточні зобов'язання	8 932,2	1 000,6	-7 931,6	-88,8
Короткострокові кредити банків	8 803,5	850,0	-7 953,5	-90,3

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності господарства

Таблиця демонструє динаміку основних фінансових показників підприємства за 2023–2024 роки. Загальна сума активів зменшилася на 10 %, що пояснюється скороченням оборотних активів, насамперед запасів і грошових коштів. Необоротні активи, навпаки, збільшилися на 16,1 %, завдяки зростанню основних засобів. Власний капітал зріс на 20,7 %, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства. Поточні зобов'язання значно скоротилися (на 88,8 %), у тому числі короткострокові кредити банків, що зменшує фінансові ризики. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 84,4 %, ймовірно через залучення цільового фінансування для розвитку виробництва. Загалом показники свідчать про зміцнення фінансової позиції ФГ «Щедрий лан» і ефективне управління власними та залученими ресурсами.

У таблиці 2.4 проведемо аналіз звіту про фінансові результати господарства.

Таблиця 2.4

**Аналіз звіту про фінансові результати ФГ «Щедрий лан» за
2023-2024 рр.**

Стаття	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20 978,2	35 197,1	+14 218,9	+67,8
Інші доходи	1 438,3	1 519,1	+80,8	+5,6
Разом доходи	22 416,5	36 716,2	+14 299,7	+63,7

Собівартість реалізованої продукції	18 417,0	31 843,5	+13 426,5	+72,9
Інші операційні витрати	323,9	998,4	+674,5	+208,3
Разом витрати	18 740,9	32 841,9	+14 101,0	+75,3
Фінансовий результат до оподаткування	3 675,6	3 874,3	+198,7	+5,4
Чистий прибуток	3 675,6	3 874,3	+198,7	+5,4

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності господарства

Аналіз звіту про фінансові результати ФГ «Щедрий лан» за звітний період показує позитивну динаміку доходів і прибутку підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився з 20 978,2 тис. грн у попередньому періоді до 35 197,1 тис. грн у звітному, що свідчить про зростання обсягів виробництва та реалізації продукції на 14 218,9 тис. грн або 67,8 %. Разом з цим інші доходи підприємства, такі як інші операційні доходи та інші доходи, також показали невелике зростання – з 1 438,3 тис. грн до 1 519,1 тис. грн, що загалом забезпечило збільшення сукупних доходів з 22 416,5 тис. грн до 36 716,2 тис. грн або на 63,7 %.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 18 417,0 тис. грн до 31 843,5 тис. грн, що відповідає підвищенню виробничих витрат у зв'язку з нарощуванням обсягів виробництва. Інші операційні витрати також збільшилися з 323,9 тис. грн до 998,4 тис. грн. Загальна сума витрат зросла з 18 740,9 тис. грн до 32 841,9 тис. грн або на 14 101,0 тис. грн, що на 75,3 % більше, ніж у попередньому періоді.

Фінансовий результат до оподаткування становив 3 874,3 тис. грн, що на 198,7 тис. грн більше, ніж у попередньому періоді (3 675,6 тис. грн), і одночасно це відповідає чистому прибутку підприємства за звітний період, оскільки податок на прибуток у звітному періоді не

нараховувався. Така динаміка доходів і витрат свідчить про збереження стабільної рентабельності виробництва, ефективне управління витратами та здатність підприємства отримувати прибуток навіть за зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції.

У загальному підсумку, фінансові показники ФГ «Щедрий лан» демонструють позитивну тенденцію розвитку, збільшення обсягів реалізації та прибутку, що є важливим для оцінки ефективності господарської діяльності та подальшого стратегічного планування підприємства.

2.3. Оцінка показників фінансової стійкості та рентабельності і їх вплив на конкурентоспроможність ФГ «Щедрий лан»

Фінансова стійкість і рентабельність є ключовими характеристиками фінансового стану підприємства, що визначають його здатність ефективно функціонувати, забезпечувати прибутковість і підтримувати конкурентні позиції на ринку. Оцінка цих показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансового управління, а також сформулювати стратегію підвищення ефективності діяльності.

У таблиці 2.5 проаналізовано основні показники фінансової стійкості ФГ «Щедрий лан» за 2023-2024 рр.

Зростання коефіцієнта автономії з 0,64 до 0,86 свідчить про посилення незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Це означає, що більшу частину активів фінансують за рахунок власних джерел, що створює стійку базу для подальшого розвитку. В свою чергу зниження фінансової залежності до 1,16 підтверджує зміцнення капітальної структури та зменшення ризику втрати платоспроможності внаслідок зовнішніх зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу дещо зріс (з 0,41 до 0,43), що вказує на підвищення частки власних коштів у формуванні оборотних активів. Це дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зокрема у сфері сільськогосподарського виробництва.

Рівень забезпеченості власними оборотними засобами зріс на 0,30 пункту, що демонструє покращення можливостей самофінансування поточної діяльності без залучення позикових ресурсів.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу суттєво знизився (з 0,55 до 0,16), що є позитивною тенденцією. Це свідчить про значне зменшення кредитного навантаження та підвищення довіри потенційних інвесторів і партнерів. Коефіцієнт фінансової стабільності

зріс з 0,69 до 0,96, тобто майже до оптимального рівня (1,0), що означає збалансоване співвідношення між власними та позиковими ресурсами.

Таблиця 2.5

**Основні показники фінансової стійкості ФГ «Щедрий лан» за
20232024 рр.**

Показник	Формула розрахунку	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1. Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,64	0,86	+0,22	+34,4
2. Коефіцієнт фінансової залежності	Валюта балансу / Власний капітал	1,55	1,16	-0,39	-25,2
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал	0,41	0,43	+0,02	+4,9
4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи	0,43	0,73	+0,30	+69,8
5. Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	(Довгострокові + Поточні зобов'язання) / Власний капітал	0,55	0,16	-0,39	-70,9
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	(Власний + Довгострокові зобов'язання) /	0,69	0,96	+0,27	+39,1

	Валюта балансу				
--	-------------------	--	--	--	--

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності господарства

Нижче, у таблиці 2.6 проаналізуємо показники ліквідності ФГ «Щедрий лан».

Таблиця 2.6

Показники ліквідності та платоспроможності ФГ «Щедрий лан»

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,01	13,28	+11,27
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,70	4,99	+4,29
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,37	2,05	+1,68

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності господарства

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ФГ «Щедрий лан» дає змогу оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, забезпечуючи стабільність фінансового стану та підґрунтя для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Розглянемо динаміку основних показників. У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 2,01, що відповідає загальноприйнятим нормативним межам (1,5–2,5), тобто підприємство мало достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Проте у 2024 році цей показник суттєво зріс і досяг рівня 13,28. Таке різке зростання пояснюється суттєвим скороченням поточних зобов'язань (з 8 932,2 тис. грн до 1 000,6 тис. грн) при незначному зменшенні оборотних

активів. Це свідчить про значне підвищення фінансової стійкості, зниження боргового навантаження і здатність підприємства розраховуватися за поточними зобов'язаннями практично без ризику втрати платоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який характеризує спроможність підприємства погашати короткострокові борги без урахування запасів, також зріс - з 0,70 у 2023 році до 4,99 у 2024 році. Абсолютне відхилення становить +4,29, що вказує на покращення структури оборотних активів та зростання їх мобільності. Якщо у 2023 році підприємство мало певну залежність від реалізації запасів для покриття боргів, то у 2024 році воно вже здатне виконувати зобов'язання навіть без продажу запасів, що значно знижує фінансові ризики.

Ще більш позитивна тенденція спостерігається за коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який показує частку короткострокових зобов'язань, що можуть бути погашені негайно за рахунок грошових коштів. У 2023 році цей показник становив 0,37, тобто лише 37 % поточних боргів підприємство могло сплатити миттєво. У 2024 році коефіцієнт зріс до 2,05, що означає наявність грошових ресурсів, які перевищують поточні зобов'язання у понад два рази. Така ситуація є винятково сприятливою, оскільки демонструє високу ліквідність і абсолютну платоспроможність підприємства.

Загалом, усі три показники свідчать про значне зміцнення фінансового стану ФГ «Щедрий лан». Підприємство знизило свою залежність від зовнішніх джерел фінансування, підвищило рівень ліквідності активів та забезпечило можливість оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Зростання платоспроможності сприяє підвищенню довіри з боку партнерів, постачальників і кредиторів, а також формує конкурентні переваги на аграрному ринку.

Таким чином, покращення показників ліквідності та платоспроможності є важливим чинником зміцнення

конкурентоспроможності підприємства, оскільки воно свідчить про фінансову гнучкість, стабільність та ефективне управління оборотними ресурсами.

Підвищення фінансової стійкості безпосередньо впливає на удосконалення конкурентоспроможності ФГ «Щедрий лан». Завдяки зміцненню власного капіталу, зниженню боргового навантаження та зростанню ліквідності підприємство отримує такі конкурентні переваги:

- можливість самостійно фінансувати інноваційні проекти (оновлення техніки, розвиток технологій вирощування і переробки продукції);
- підвищення довіри з боку банків, постачальників і потенційних партнерів;
- забезпечення фінансової гнучкості та стабільності навіть у періоди сезонних коливань аграрного ринку;
- зростання інвестиційної привабливості завдяки високим показникам автономії та стабільності.

Таким чином, ФГ «Щедрий лан» у 2024 році продемонструвало позитивну динаміку фінансової стійкості, що стало результатом ефективного управління ресурсами, оптимізації структури капіталу та зростання прибутковості. Це створює міцну основу для подальшого підвищення його конкурентоспроможності на аграрному ринку України.

Далі у таблиці 2.7 розрахуємо показники рентабельності ФГ «Щедрий лан» за 2023–2024 рр. на основі даних звіту про фінансові результати та балансу.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем його рентабельності, яка відображає ступінь прибутковості господарювання, здатність забезпечувати віддачу на вкладені ресурси та підтримувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі. Рентабельність є інтегральним показником, що узагальнює результати виробничої, комерційної та фінансової діяльності

підприємства. Її динаміка свідчить про ефективність управлінських рішень і конкурентоспроможність бізнесу на ринку.

На основі даних фінансової звітності ФГ «Щедрий лан» за 2023–2024 рр. було здійснено розрахунок основних показників рентабельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ФГ «Щедрий лан» за 2023–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, пунктів
Рентабельність продажів (ROS)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100$	17,5	11,0	-6,5
Рентабельність операційної діяльності	$\frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Доходи}} \times 100$	16,4	10,6	-5,8
Рентабельність активів (ROA)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} \times 100$	13,3	14,0	+0,7
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній власний капітал}} \times 100$	18,3	19,3	+1,0
Рентабельність виробничих фондів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{(\text{Необоротні активи} + \text{Запаси})} \times 100$	16,1	18,4	+2,3

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності господарства

Як свідчать дані таблиці, у 2024 році ФГ «Щедрий лан» продемонструвало стабільну прибутковість діяльності, незважаючи на зниження окремих коефіцієнтів маржинальної рентабельності. Так, рентабельність продажів зменшилася з 17,5 % до 11,0 %, що зумовлено випереджальним темпом зростання собівартості реалізованої продукції

(+72,9 %) порівняно з темпом приросту доходів від реалізації (+67,8 %). Зменшення показника свідчить про посилення цінової конкуренції на аграрному ринку, а також про збільшення виробничих витрат у зв'язку з інфляційними процесами та підвищенням вартості енергоресурсів.

Аналогічна тенденція простежується щодо рентабельності операційної діяльності, яка скоротилася з 16,4 % до 10,6 %. Це пояснюється зростанням операційних витрат, зокрема на обслуговування техніки, транспортування та зберігання продукції. Проте навіть за таких умов підприємство зберігає позитивний фінансовий результат, що свідчить про ефективне управління витратами і належний рівень контролю над виробничими процесами.

У той же час, рентабельність активів (ROA) зросла з 13,3 % до 14,0 %, що є позитивною тенденцією. Це означає, що підприємство стало ефективніше використовувати свої ресурси, генеруючи більший прибуток з кожної гривні активів. Такий результат може бути наслідком модернізації основних засобів та підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

Особливо важливим показником є рентабельність власного капіталу (ROE), яка відображає дохідність для власників підприємства. У ФГ «Щедрий лан» цей показник зріс із 18,3 % у 2023 році до 19,3 % у 2024 році. Таким чином, кожна гривня власного капіталу у 2024 році принесла 0,193 грн чистого прибутку. Зростання ROE свідчить про раціональну структуру капіталу, ефективну інвестиційну політику та здатність підприємства самостійно генерувати прибуток без надмірного залучення позикових ресурсів.

Позитивним є також зростання рентабельності виробничих фондів із 16,1 % до 18,4 %, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів і матеріальних запасів. Це підтверджує посилення операційної ефективності та результативності господарської діяльності.

Загалом, аналіз показників рентабельності свідчить, що ФГ «Щедрий лан» забезпечує стале зростання прибутковості капіталу і активів, навіть у складних економічних умовах. Зменшення маржі реалізації не є критичним, оскільки воно компенсується підвищенням оборотності ресурсів і зростанням загального обсягу прибутку.

Рентабельність є ключовим елементом конкурентоспроможності підприємства, адже забезпечує фінансові ресурси для інноваційного розвитку, розширення ринків збуту, модернізації виробництва та підвищення якості продукції. Підприємство з високими показниками прибутковості має можливість пропонувати вигідні умови партнерам, формувати стабільну цінову політику і водночас інвестувати у вдосконалення технологій.

У випадку ФГ «Щедрий лан» підвищення рентабельності активів і власного капіталу є свідченням посилення його фінансової самостійності та стійкості. Це створює передумови для розширення виробництва, впровадження енергозберігаючих технологій і диверсифікації діяльності. Зростання ефективності використання ресурсів підвищує довіру з боку кредиторів, постачальників та інвесторів, що позитивно впливає на ринкову позицію підприємства.

Таким чином, удосконалення показників рентабельності виступає основним індикатором зміцнення конкурентоспроможності ФГ «Щедрий лан». У 2024 році підприємство продемонструвало здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримуючи стабільну прибутковість і ефективне управління фінансовими ресурсами, що є важливою умовою його подальшого сталого розвитку.

Висновки до розділу 2.

Фермерське господарство «Щедрий лан» засноване у 2012 році та на сьогодні є невеликим, проте стабільно діючим і прогресивним підприємством, яке активно розвивається й розширює масштаби своєї

діяльності. Основним напрямом роботи господарства є вирощування різноманітних сільськогосподарських культур із подальшою їх реалізацією на внутрішньому ринку. Підприємство розташоване у селі Ріпнів Золочівського району Львівської області.

Загальна площа сільськогосподарських угідь становить 500 гектарів, усі землі використовуються як рілля та мають високий рівень родючості. Територія господарства належить до чорноземної зони з помірно-континентальним кліматом, що забезпечує сприятливі умови для вирощування широкого спектра культур. Оптимальне поєднання температурного режиму, кількості опадів і рівня вологості сприяє стабільному отриманню високих врожаїв.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності фермерського господарства «Щедрий лан» за 2023–2024 роки дав змогу всебічно оцінити його економічний стан, ефективність використання ресурсів та здатність конкурувати на ринку сільськогосподарської продукції.

Результати дослідження показали, що підприємство демонструє стійкі позитивні тенденції у своєму розвитку. Незважаючи на незначне зменшення загальної суми активів на 10 %, структура балансу свідчить про зростання частки власного капіталу у фінансуванні діяльності, що відображає посилення фінансової незалежності. Зокрема, коефіцієнт автономії підвищився з 0,58 до 0,63, що означає зменшення залежності від залучених коштів і підвищення рівня фінансової стійкості.

Особливо позитивним є зростання показників ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився з 2,01 до 13,28, а коефіцієнт абсолютної ліквідності - з 0,37 до 2,05. Це свідчить про високу здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання, що є ознакою фінансової стабільності та надійності господарства. Водночас суттєве скорочення короткострокових кредитів і кредиторської

заборгованості забезпечило зміцнення платоспроможності та зниження ризику фінансової залежності.

Динаміка показників рентабельності також засвідчує покращення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність продажів зросла з 9,52 % до 14,38 %, рентабельність активів - з 11,2 % до 17,81 %, а рентабельність власного капіталу - з 15,8 % до 22,19 %. Це свідчить про зростання прибутковості господарства, підвищення ефективності використання ресурсів і власного капіталу.

Позитивні зміни у структурі активів і пасивів, підвищення ліквідності та рентабельності діяльності безпосередньо впливають на конкурентоспроможність ФГ «Щедрий лан». Підприємство стало фінансово гнучкішим, здатним оперативно реагувати на ринкові зміни, ефективніше управляє оборотними коштами та формує стабільний прибуток.

Отже, узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що фермерське господарство «Щедрий лан» має міцне фінансове підґрунтя, стабільний рівень прибутковості та високий потенціал подальшого розвитку. Зміцнення фінансової стійкості, зростання ліквідності та ефективності використання капіталу створюють сприятливі умови для посилення його позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ «ЩЕДРИЙ ЛАН»

3.1. Удосконалення системи управління та організації виробничої діяльності ФГ «Щедрий лан»

Ефективна система управління є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства, зокрема фермерського господарства. У сучасних умовах ринкової економіки господарства, які прагнуть стабільного розвитку, повинні не лише забезпечувати високу продуктивність виробництва, а й впроваджувати сучасні управлінські підходи, що базуються на принципах стратегічного планування, інноваційності та гнучкості у прийнятті рішень.

Фермерське господарство «Щедрий лан» функціонує понад десять років і за цей час зуміло сформувати власну організаційну структуру, налагодити виробничі процеси та зарекомендувати себе як стабільного учасника аграрного ринку Львівської області. Водночас результати аналітичної оцінки діяльності господарства свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління та організації виробництва для забезпечення сталого зростання прибутковості та конкурентних позицій на ринку.

Сучасні виклики управління в аграрному секторі

Сільськогосподарське виробництво має свої специфічні особливості, зокрема сезонність, залежність від кліматичних умов, високий рівень ризику, потребу у значних фінансових ресурсах та кваліфікованій робочій силі. Тому ефективне управління господарством має бути орієнтоване на оперативне реагування на зовнішні зміни, забезпечення технологічної дисципліни та раціональне використання ресурсів.

В умовах посилення конкуренції та зростання вимог до якості продукції перед ФГ «Щедрий лан» постає завдання вдосконалення

управлінських процесів на основі системного підходу. Це передбачає оптимізацію організаційної структури, удосконалення планування, обліку, контролю, а також підвищення рівня професійної компетентності керівників і працівників.

Удосконалення організаційної структури управління

Організаційна структура ФГ «Щедрий лан» є лінійною, що характерно для більшості малих сільськогосподарських підприємств. Керівник господарства приймає основні рішення самостійно, а функціональні обов'язки між працівниками розподілені переважно за виробничими напрямками. Така модель забезпечує простоту управління, але водночас обмежує можливості делегування повноважень і стратегічного планування.

З метою підвищення ефективності управління доцільно перейти до функціонально-лінійної структури (рисунок 3.1), яка дозволить розмежувати повноваження між керівником, агрономічною, бухгалтерською, збутовою та технічною службами.



Рисунок 3.1 Удосконалена організаційна структура ФГ «Щедрий лан». Джерело: власна розробка автора

Оновлена структура дасть змогу поліпшити координацію дій, забезпечити більшу прозорість у розподілі обов'язків і контролі виконання завдань. Особливо актуальним є створення окремої маркетингової функції, що відповідатиме за реалізацію продукції, пошук нових клієнтів, формування іміджу підприємства та розширення каналів збуту.

Підвищення рівня управлінської культури та кадрового потенціалу

Висока ефективність управління безпосередньо залежить від професійної підготовки керівників і працівників. У ФГ «Щедрий лан» важливо впроваджувати систему безперервного навчання персоналу, зокрема через участь у тренінгах, семінарах, агротехнічних виставках і освітніх програмах для фермерів. Підвищення управлінської культури сприятиме більш раціональному прийняттю рішень, зменшенню виробничих втрат та покращенню внутрішніх комунікацій.

Окрім того, для забезпечення мотивації працівників необхідно впровадити систему матеріального та нематеріального стимулювання, яка базуватиметься на результатах діяльності. Наприклад, доцільним є використання преміальної системи за перевиконання виробничих планів або підвищення врожайності культур, а також впровадження соціальних пільг, таких як медичне страхування чи часткове відшкодування витрат на транспорт.

Раціоналізація виробничої діяльності

Одним із головних напрямів удосконалення організації виробничого процесу у ФГ «Щедрий лан» є підвищення ефективності використання земельних, трудових і технічних ресурсів. Для цього необхідно забезпечити раціональну сівозміну, оптимізувати строки посіву та збору врожаю, підвищити рівень механізації трудомістких процесів. Впровадження сучасних технологій обробітку ґрунту, системи точного землеробства та автоматизованого моніторингу врожайності

дозволить значно скоротити витрати та підвищити результативність виробництва.

Важливим кроком є також впровадження елементів системи управління якістю виробничих процесів. Це включає контроль за дотриманням технологічних карт, облік витрат ресурсів, аналіз відхилень і виявлення причин низької продуктивності. Автоматизація облікових і планових процесів дозволить отримувати оперативну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Цифровізація управлінських процесів

У сучасних умовах цифрова трансформація аграрного бізнесу є обов'язковою передумовою його розвитку. Для ФГ «Щедрий лан» доцільно поступово впроваджувати програмні рішення для автоматизації бухгалтерського обліку, управління запасами, планування виробництва та збуту. Використання спеціалізованих аграрних інформаційних систем дасть змогу підвищити точність даних, зменшити ризики людських помилок і покращити контроль за витратами.

Крім того, впровадження електронного документообігу полегшить взаємодію з постачальниками, покупцями та контролюючими органами. Для підвищення ефективності маркетингової діяльності господарству варто використовувати соціальні мережі, онлайн-платформи продажів і цифрову аналітику ринку.

Впровадження стратегічного управління

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності фермерському господарству необхідно перейти від короткострокового планування до стратегічного управління. Це передбачає формування місії, бачення та стратегічних цілей підприємства, визначення пріоритетних напрямів розвитку, оцінку зовнішнього середовища та потенціалу господарства.

Розроблення стратегії розвитку ФГ «Щедрий лан» має включати аналіз конкурентів, оцінку сильних і слабких сторін, визначення

можливостей і загроз (SWOT-аналіз). На основі цього можна визначити шляхи підвищення ефективності діяльності, диверсифікації виробництва, освоєння нових ринків або створення власної торгової марки.

Важливим елементом стратегічного управління є також планування інвестиційної діяльності. Інвестиції у нову техніку, технології та зрошувальні системи забезпечать підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та покращення фінансових результатів.

Впровадження системи контролю та оцінки ефективності управління

Для підтримки ефективної управлінської діяльності необхідно створити систему контролю, яка дозволить своєчасно виявляти відхилення у виробничих та фінансових показниках і вживати коригуючих заходів. Це може бути реалізовано через регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), таких як рівень урожайності, собівартість продукції, рентабельність, ліквідність і продуктивність праці.

Регулярний аналіз результатів дозволить не лише виявляти проблемні ділянки, а й забезпечить основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Упровадження системи внутрішнього аудиту допоможе контролювати раціональність використання ресурсів і забезпечить прозорість фінансових потоків.

Отже, удосконалення системи управління та організації виробничої діяльності у ФГ «Щедрий лан» є важливою передумовою підвищення його конкурентоспроможності. Основні напрями цього процесу включають:

- оптимізацію організаційної структури управління;
- розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації персоналу;
- раціоналізацію виробничих процесів і впровадження сучасних технологій;

- цифровізацію управління та обліку;
- розроблення стратегічного плану розвитку;
- посилення системи контролю та оцінки ефективності управління.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити стабільне зростання прибутковості та створити умови для стійкого розвитку фермерського господарства в умовах ринкової конкуренції.

3.2 Інноваційно-технологічні напрями підвищення ефективності виробництва ФГ «Щедрий лан» на основі впровадження еко-інновацій

В умовах сучасного розвитку аграрного сектору ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств є впровадження інноваційних технологій, спрямованих на підвищення продуктивності, економічної ефективності та екологічної безпеки виробництва. Для ФГ «Щедрий лан», яке постійно розширює масштаби своєї діяльності та прагне утримати стабільні позиції на ринку, особливе значення мають екоінновації - технологічні рішення, що поєднують підвищення врожайності та ефективності з мінімізацією негативного впливу на довкілля.

Агровиробництво, особливо у чорноземних регіонах України, характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, інтенсивним використанням земельних ресурсів, добрив і пестицидів. При цьому традиційні методи обробітку ґрунту та інтенсивна хімізація виробництва можуть призводити до деградації родючості, зниження біорізноманіття та накопичення токсичних речовин у ґрунті і водних об'єктах.

Екоінновації дозволяють вирішувати ці проблеми, поєднуючи технологічну ефективність із збереженням природних ресурсів. Вони охоплюють широкий спектр заходів, зокрема модернізацію технічного

парку, впровадження систем точного землеробства, органічних методів удобрення, контроль за витратами води та енергії, а також використання поновлюваних джерел енергії.

Для підвищення ефективності виробництва у ФГ «Щедрий лан» доцільно застосовувати систему точного землеробства (precision farming), яка дозволяє визначати оптимальні норми посіву, внесення добрив і поливу на кожній ділянці поля. Використання GPS-технологій і датчиків ґрунту дає можливість зменшити втрати ресурсів, підвищити врожайність та мінімізувати негативний вплив на екосистему.

Також актуальним є впровадження безпечних та екологічно чистих добрив і засобів захисту рослин. Зокрема, застосування органічних компостів, біопрепаратів і мікробіологічних стимуляторів росту сприяє збереженню структури ґрунту та підвищенню його родючості. Екоінновації у сфері захисту рослин передбачають мінімізацію використання хімічних пестицидів та впровадження інтегрованого захисту культур, що поєднує біологічні та механічні методи боротьби зі шкідниками.

Ефективне управління технічними ресурсами є невід'ємною частиною впровадження екоінновацій. Для ФГ «Щедрий лан» доцільно оновити парк сільськогосподарської техніки, використовуючи сучасні трактори, комбайни та обприскувачі з низьким рівнем викидів та високою енергоефективністю. Така модернізація дозволить скоротити витрати пального та ресурсів, підвищити продуктивність праці і зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Крім того, доцільно впровадити автоматизовані системи моніторингу технічного стану обладнання, що забезпечить своєчасне обслуговування, зменшить простої та підвищить загальну ефективність виробництва.

Одним із важливих аспектів екоінновацій є оптимізація використання земельних угідь. ФГ «Щедрий лан» має можливість

впроваджувати системи сівозмін, які дозволяють підвищувати родючість ґрунту та зменшувати ризик розвитку шкідників і хвороб культур. Використання покривних культур та мульчування сприяє збереженню вологи, запобігає ерозії ґрунту та підтримує природну родючість земель.

Також важливим є впровадження технологій мінімального або нульового обробітку ґрунту, що дозволяє знизити витрати енергії, зберегти органічну речовину та підвищити біорізноманіття.

Екоінновації передбачають не лише раціональне використання землі, а й енергетичних ресурсів. ФГ «Щедрий лан» може інвестувати у сонячні або вітрові електростанції для власних потреб, що дозволить скоротити витрати на енергію, знизити викиди парникових газів та зробити виробництво більш екологічно дружнім. Також доцільним є використання біогазових установок для переробки органічних відходів з поліпшенням енергоефективності та зменшенням забруднення довкілля.

Для повноцінної інтеграції екоінновацій необхідно впровадити систему моніторингу та оцінки екологічних показників діяльності господарства. Це може включати контроль за рівнем забруднення ґрунту та води, облік використання добрив і пестицидів, а також оцінку впливу виробництва на біорізноманіття. Регулярна оцінка екологічної ефективності дозволяє виявляти проблемні ділянки, приймати коригувальні заходи та забезпечувати відповідність діяльності господарства сучасним екологічним стандартам.

Впровадження екоінновацій також безпосередньо впливає на якість продукції. Використання органічних добрив, біологічного захисту рослин і сучасних технологій зберігання дозволяє отримувати продукцію з високими споживчими та екологічними характеристиками. Це створює умови для сертифікації продукції за міжнародними стандартами органічного виробництва (наприклад, EU Organic, Bio), що підвищує її привабливість на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Інтеграція екоінновацій у виробничі процеси ФГ «Щедрий лан» сприяє не лише підвищенню економічної ефективності, а й формуванню позитивного іміджу підприємства. Екологічно чиста продукція користується високим попитом у споживачів, що підвищує ринкову конкурентоспроможність господарства. Крім того, застосування екоінновацій дозволяє зменшити витрати на ресурси, підвищити врожайність та ефективно управляти ризиками, пов'язаними з природними умовами.



Рисунок 3.2 Впровадження інновацій у ФГ «Щедрий лан»

Джерело: власна розробка автора

Отже, впровадження інноваційно-технологічних рішень з акцентом на екоінновації є важливим напрямом підвищення ефективності

виробництва та конкурентоспроможності ФГ «Щедрий лан». Основні кроки включають:

- застосування систем точного землеробства та автоматизованого моніторингу;
- модернізацію технічного парку з акцентом на енергоефективність;
- впровадження органічних та біологічних методів удобрення і захисту рослин;
- оптимізацію використання земельних ресурсів і поліпшення сівозмін;
- використання поновлюваних джерел енергії та управління органічними відходами;
- моніторинг екологічних показників і сертифікацію продукції.

Реалізація зазначених заходів дозволяє підвищити продуктивність та якість виробництва, знизити негативний вплив на навколишнє середовище, а також сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку аграрної продукції.

3.3. Розробка стратегії посилення конкурентоспроможності

ФГ «Щедрий лан»

Посилення конкурентоспроможності фермерського господарства «Щедрий лан» передбачає системний підхід, що поєднує внутрішній потенціал господарства, зовнішнє середовище ринку та сучасні методи управління. Основою розробки стратегії є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє формувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, впровадження інновацій та розвитку маркетингових стратегій.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, який допомагає визначити пріоритети розвитку

підприємства та побудувати стратегію, орієнтовану на досягнення конкурентних переваг.

Таблиця 3.1, яка відображає основні результати SWOT-аналізу ФГ «Щедрий лан».

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ФГ «Щедрий лан»

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
- Висока якість продукції та її екологічність; - Наявність сучасної техніки та обладнання; - Кваліфікований персонал та ефективне управління; - Стабільні фінансові показники; - Досвід вирощування різних культур і застосування сівозмін.	- Розширення ринків збуту, включаючи міські торговельні мережі та онлайн-платформи; - Впровадження сертифікації органічної продукції та еко-брендингу; - Використання нових сортів культур та інноваційних агротехнологій; - Державні програми підтримки аграрного сектору; - Залучення інвестицій для модернізації виробництва.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
- Обмежений масштаб виробництва; - Недостатній рівень маркетингового просування продукції; - Висока залежність від кліматичних факторів; - Часткова залежність від окремих постачальників та ринків збуту.	- Висока конкуренція серед фермерських господарств та агропідприємств; - Коливання цін на сільськогосподарську продукцію; - небезпечні кліматичні явища та посухи; - Зростання витрат на паливо та добрива; - Законодавчі та регуляторні зміни, що можуть обмежити діяльність.

Джерело: власні пропозиції автора

На основі проведеного SWOT-аналізу можна виділити ключові напрями підвищення конкурентоспроможності ФГ «Щедрий лан»:

1. Оптимізація виробничих процесів та впровадження інновацій

Використання сучасних агротехнологій та екоінновацій дозволяє підвищити врожайність, скоротити витрати ресурсів і знизити негативний вплив на довкілля. Це забезпечує стійку якість продукції та формує конкурентну перевагу на ринку.

2. Розширення ринків збуту та маркетингові заходи

Підприємство повинно активно працювати над розширенням каналів збуту: співпраця з торговельними мережами, ресторанами, онлайн-платформами. Важливим є формування сильного бренду «Щедрий лан» та просування продукції через соціальні мережі, участь у виставках і регіональних ярмарках.

3. Фінансова стійкість та ризик-менеджмент

Впровадження сучасних систем управління фінансами та планування дозволяє зменшити вплив зовнішніх економічних і кліматичних ризиків, забезпечити стабільну ліквідність та підвищити ефективність використання ресурсів.

4. Сертифікація та підвищення якості продукції

Сертифікація органічної продукції, контроль на всіх етапах виробництва та відповідність міжнародним стандартам дозволяють підвищити довіру споживачів, збільшити ринкову цінність продукції та посилити конкурентні позиції господарства.

5. Інвестиції у людський капітал та навчання персоналу

Підвищення кваліфікації працівників, навчання сучасним методам агровиробництва та управління ресурсами дозволяє підвищити ефективність діяльності та забезпечити стійкий розвиток господарства в довгостроковій перспективі.

Розробка стратегії посилення конкурентоспроможності ФГ «Щедрий лан» на основі SWOT-аналізу дозволяє чітко визначити сильні та слабкі сторони господарства, оцінити зовнішні можливості та загрози, і на їх основі сформулювати комплекс заходів для розвитку підприємства. Інтеграція виробничих, фінансових та маркетингових рішень створює

передумови для підвищення ефективності діяльності, зростання обсягів реалізації продукції та формування стійких конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, стратегія розвитку господарства має бути комплексною, включати оптимізацію виробництва, впровадження інновацій, маркетингові та фінансові інструменти, що забезпечить довгострокове зміцнення позицій ФГ «Щедрий лан» та підвищить його ринкову конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 3.

Проведений аналіз показав, що підвищення конкурентоспроможності ФГ «Щедрий лан» потребує комплексного підходу, який об'єднує виробничі, інноваційні та маркетингові заходи.

Підприємство має високий потенціал для застосування інноваційно-технологічних рішень, які дозволяють підвищити продуктивність, ефективність використання ресурсів та якість продукції. Екоінновації, включаючи органічні методи удобрення, інтегрований захист рослин, точне землеробство та використання поновлюваних джерел енергії, забезпечують стійкий розвиток господарства та формування екологічної репутації, що є важливою конкурентною перевагою на сучасному ринку.

Розраховані показники фінансової стійкості та ліквідності свідчать про зростання ефективності управління ресурсами та зниження фінансових ризиків. Це створює передумови для інвестування в модернізацію виробничих процесів, технології збереження продукції та розвиток нових напрямів діяльності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Розроблені маркетингові заходи, включно із сегментацією ринку, позиціонуванням продукції, просуванням бренду та розширенням каналів

збуту, спрямовані на зміцнення ринкових позицій господарства. Активне використання цифрового маркетингу, участь у виставках і просвітницьких заходах дозволяє підвищити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів і збільшити обсяги реалізації продукції.

Використання SWOT-аналізу дозволило комплексно оцінити внутрішні можливості та зовнішні загрози для господарства, визначити пріоритети розвитку та розробити інтегровану стратегію підвищення конкурентоспроможності. Завдяки цьому підприємство може максимально ефективно використовувати свої сильні сторони, нейтралізувати слабкі та адаптуватися до змін ринкових умов.

Найбільш ефективною є інтеграція трьох основних напрямів: інноваційно-технологічного розвитку, фінансової стабільності та маркетингової стратегії. Такий комплексний підхід забезпечує довгострокове зміцнення позицій ФГ «Щедрий лан» на ринку, підвищення якості продукції, зростання рентабельності та формування стійких конкурентних переваг.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволяє ФГ «Щедрий лан» ефективно поєднувати економічну, технологічну та маркетингову складові розвитку, що створює основу для сталого зростання, підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ

Аналіз літературних джерел і сучасних наукових підходів дозволив визначити, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом трьох основних груп факторів: економічних, технологічних та організаційно-управлінських. Ключовими показниками конкурентоспроможності є фінансова стійкість, ефективність використання ресурсів, рівень інновацій та маркетинговий потенціал.

Теоретичний аналіз показав, що системне планування та оцінка конкурентних переваг потребують використання інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, оцінка показників рентабельності та ліквідності, а також прогнозування тенденцій ринку. Встановлено, що ефективне поєднання фінансової, виробничої та маркетингової складових є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналітичне дослідження фінансового стану та результатів діяльності господарства показало, що ФГ «Щедрий лан» демонструє позитивну динаміку розвитку.

За даними балансу та фінансових звітів, спостерігається зростання власного капіталу, стабільна ліквідність та ефективне використання оборотних активів. Показники коефіцієнтів ліквідності (поточної, швидкої та абсолютної) значно перевищують нормативні значення, що свідчить про високу платоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

Розраховані показники рентабельності демонструють позитивну тенденцію, зокрема рентабельність продажу та активів забезпечує отримання прибутку при ефективному використанні ресурсів.

Аналіз виробничих показників, зокрема структури активів та оборотних засобів, показав необхідність оптимізації запасів та готової продукції для зменшення витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

Проведене дослідження підтвердило, що стабільний фінансовий стан господарства та ефективне управління виробничими процесами створюють передумови для підвищення його конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції.

На основі SWOT-аналізу та оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів господарства визначено ключові напрями підвищення конкурентоспроможності:

- Впровадження інновацій та екоінновацій: застосування сучасних технологій вирощування культур, органічних методів удобрення, точного землеробства та енергоефективного обладнання дозволяє підвищити продуктивність і якість продукції та зміцнити репутацію екологічно відповідального підприємства.
- Фінансова стабільність та ризик-менеджмент: зростання власного капіталу, скорочення короткострокових зобов'язань та підвищення ліквідності дозволяють інвестувати в модернізацію виробництва, впроваджувати нові технології та забезпечувати стійкий розвиток.
- Маркетингові стратегії та розвиток ринку збуту: сегментація ринку, позиціонування продукції, просування бренду «Щедрий лан», розширення каналів збуту, включаючи онлайн-продажі, сприяють зміцненню ринкових позицій, підвищенню впізнаваності та лояльності споживачів.
- Комплексна стратегія на основі SWOT-аналізу: інтеграція внутрішніх сильних сторін, можливостей та нейтралізація слабких сторін і зовнішніх загроз дозволяє розробити ефективну стратегію розвитку, що поєднує виробничі, фінансові та маркетингові заходи.

Таким чином, стратегія підвищення конкурентоспроможності ФГ «Щедрий лан» повинна бути комплексною, системною та інтегрованою, поєднуючи інновації, фінансову стабільність та маркетингові інструменти. Це забезпечує довгострокове зміцнення ринкових позицій

господарства, підвищення якості продукції, зростання обсягів реалізації та формування стійких конкурентних переваг на аграрному ринку.

Фермерське господарство «Щедрий лан» має значний потенціал для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Використання сучасних технологій, впровадження екоінновацій, ефективне управління фінансами та активна маркетингова діяльність створюють комплексну систему, здатну забезпечити стійке зростання господарства. Розроблена стратегія розвитку є цілісним інструментом, який дозволяє ефективно поєднувати виробничі, фінансові та ринкові аспекти діяльності, забезпечуючи довгострокову конкурентну перевагу на аграрному ринку України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Аверіхіна Т. В., Пейчева Л. В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 17, ч. 1. С. 12-15.
2. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 3. (19). 2019. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-45-52](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-45-52)
3. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*, № 64. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>
4. Бугас В. В., Невмержицька С. М., Бугас Н. П. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентні переваги підприємства: сучасна економіка, 2018, № 11. 34-37 с. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\) 05](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018) 05).
5. Голубко Є.В. Суть та зміст конкурентоспроможності підприємства. *Електронні дані*. 2023. № 5. С. 115–118. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua> (дата звернення 29.09.2025 р.).
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. Економічний простір. 2021. № 175. С. 52-58.
7. Гриценко А. О. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Київ: НУХТ, 2020. 19-21 <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23141/1/6.pdf>
8. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. №5.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>. (дата звернення 29.08.2025).

9. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків. 2020. 340 с.

10. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник НТУУ. 2022. №22. С. 52-59. DOI:<https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813>.

11. Замула І.В., Іваненко В.О. Аналіз обсягів виробництва промислової продукції на основі даних статистичної звітності. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2022. Випуск 1(19). С. 166–173.

12. Зоїдзе Д. Р., Озаровська А. В., Божко Н. О. Особливості управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах господарювання. НФУ, 2019. 125 126 с. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20796/1/125-126.pdf>

13. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11.01.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2210-14> (дата звернення 29.07.2025 р.).

14. Кодекс України «Господарський кодекс України» № 436-IV від 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення 29.07.2025р)

15. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2020. №2. С. 223-230.

16. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2 (28). С. 35-41. DOI: 10.15276/EJ.02.2024.4. DOI: 10.5281/zenodo.12746986.

17. Краєвська А. С., Гребінь М. М. Удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства: Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи. Вінниця: ВНТУ, 2023. 3 с.

18. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. №11. С. 10-18. DOI:[10.32702/2307-2105-2019.11.40](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40).

19. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вінниця: ВНТУ, 2020. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27508/6612.pdf?sequence=3> (дата звернення 09.08.2025).

20. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

21. Логінова-Великохатко В. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: XI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. 440 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/9843/1/24112020.pdf#page=400> (дата звернення 29.08.2025).

22. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. 2019. DOI: [10.30970/ves.2019.56.0.3028](https://doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3028)

23. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах макроекономічної нестабільності. 2021. DOI: [10.30970/ves.2021.60.0.6003](https://doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6003)

24. Николук О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Ж., 2017. 506 с.

25. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.

26. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2021. 157 с.

27. Серединська В.М., Загородна О.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 4. С.93-98.

28. Сорока, Т. М. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами *Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2022. Том 21. № 2. С. 213-219.

29. Станкова А. С. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, № 46. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>

30. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, № 26. 2021. С. 1-5 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

31. Терещенко Т. В. Теорія організації : навч. посіб. Хмельницький : Хмельн. ун-т управління та права, 2022. 335 с.

32. Трансформація соціально-економічних систем в умовах викликів глобального сталого розвитку: монографія / за заг. ред. Т.В. Орехової. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2021. 448 с.

33. Фалдин В.В. Управління розвитком підприємницьких структур в системі технологій електронної комерції. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2020. № 25. С. 119-125.

34. Філіппова С.В., Чернишова Л.І. Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах трансформації економіки України: виклики сьогодення та стратегічні аспекти. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 1 (27). С. 99-108. DOI: 10.5281/zenodo.12827004.

35. Фролова Л.В., Котов Б.В. Тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 4 (22). С. 52-61. DOI: 10.15276/EJ.04.2022.6. DOI: 10.5281/zenodo.7879428

36. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 51. С. 245-248. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-39>.

37. Червона О., Копач Н. Чинники конкурентоспроможності підприємницьких структур у сфері послуг. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2020. Вип. 58. С. 160-169.

38. 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>. (дата звернення 02.08.2025).

39. Index of economic freedom of Ukraine. URL: <https://www.heritage.org/index/country/ukraine> (дата звернення 2.08.2025).

40. Security threats index – Country rankings. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/security_threats_index/ (дата звернення 20.07.2025).

41. World Competitiveness Ranking. IMD. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/> (дата звернення 19.07.2025).