

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЗАДОРЖНА РУСЛАНА ПАВЛІВНА

УДК 338.22/.432:339.137.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМНИЦТВА
В АГРОБІЗНЕСІ**

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

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

_____ Р.П. Задорожна

Керівник роботи
Валінкевич Наталя Василівна
д. е. н., професор

АНОТАЦІЯ

Задорожна Р.П. Забезпечення конкурентних переваг підприємництва в агробізнесі. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2021.

Роботу присвячено дослідженню теоретичних, методичних та практичних питань забезпечення конкурентних переваг підприємництва в агробізнесі. Вивчено сутність та особливості конкурентних переваг як стратегічних факторів успіху підприємства та основи його конкурентоспроможності. Досліджено тенденції ефективності зерновиробництва СТОВ „Зоря”, на основі чого оцінено його конкурентні переваги та розроблено практичні рекомендації щодо стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги конкурентоспроможність, підприємництво, агробізнес.

SUMMARY

Zadorozhna RP. Ensuring the competitive advantages of entrepreneurship in agribusiness. Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2021.

The work is devoted to the study of theoretical, methodological and practical issues of ensuring the competitive advantages of entrepreneurship in agribusiness. The essence and features of competitive advantages as strategic factors of enterprise success and bases of its competitiveness are studied. Trends in the efficiency of grain production of Zorya LLC have been studied, on the basis of which its competitive advantages have been assessed and practical recommendations on strategic directions of enterprise development have been developed.

Key words: competition, competitive advantages, competitiveness, entrepreneurship, agribusiness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРОБІЗНЕСІ	7
Висновки до розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЗЕРНОВИРОБНИЦТВА ЯК ОСНОВА ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТОВ „ЗОРЯ”.....	14
Висновки до розділу 2.....	24
РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТОВ „ЗОРЯ” ТА НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	26
Висновки до розділу 3.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. Основою розвитку суб'єктів підприємництва в агробізнесі є, перш за все, їх конкурентні переваги, підкріплені конкурентоспроможністю сільськогосподарської сфери та аграрної продукції на національному та світовому аграрному ринку. З огляду на це зростання зміцнення конкурентних переваг є стратегічною метою суб'єктів господарювання агросфери та одним з організаційно-економічних пріоритетів їх розвитку.

Впродовж останніх років конкурентоспроможність вітчизняного агробізнесу зростала, що знайшло відображення у збільшенні частки сільськогосподарської продукції у валовому внутрішньому продукті, зміцненні експортного потенціалу та забезпеченні валютних надходжень, стабільної участі формуванні доходів державного бюджету України. Конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва в агробізнесі сприяє забезпеченню продовольчої безпеки держави, зайнятості населення та підвищенню його добробуту.

Проте успішний розвиток суб'єктів підприємництва в агробізнесі за умов посилення глобалізаційних процесів, негативного впливу кризових чинників та інших дестабілізуючих факторів потребує формування стабільних конкурентних переваг та регулярного пошуку можливостей їх зміцнення.

Проведення аналізу конкурентних переваг, розроблення і втілення відповідних управлінських рішень є критично важливим в управлінні сільськогосподарськими підприємствами, оскільки це дозволяє зміцнювати їх ринкові позиції та ефективно протидіяти в конкурентній боротьбі виробникам аналогічної продукції.

Проблематика конкурентних переваг та конкурентоспроможності детально досліджувалась такими зарубіжними та вітчизняними науковцями, як В. Андрійчук, І. Ансофф, Я. Базилюк, В. Геєць, О. Гудзинський, П. Друкер, О. Єрмаков, В. Збарський, Я. Жаліло, В. Ільїн, М. Ільчук, С. Кваша, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Ю. Лупенко, П. Макаренко, Л. Масловська, В. Месель-Веселяк, О. Мороз, О. Николук, Б. Пасхавер, Г. Підлісецький, М. Портер, П. Саблук, В.

Ткачук, О. Ульяновченко, Р. Фатхутдінов, О. Школьний, О. Шубравська, О. Янковий та ін.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних та формування практичних положень щодо забезпечення конкурентних переваг як стратегічних факторів успіху підприємництва в агробізнесі.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- уточнити понятійний апарат проблеми дослідження, зокрема трактування сутності категорій «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», «конкурентостійкість», їх особливостей та взаємозв'язків;
- обґрунтувати методичні засади аналізу конкурентних переваг підприємства;
- здійснити аналіз зерновиробництва СТОВ „Зоря” як основи для виявлення його конкурентних переваг;
- оцінити конкурентні переваги СТОВ „Зоря” та обґрунтувати напрямки їх зміцнення.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємництва в агробізнесі. **Предметом роботи** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів забезпечення конкурентних переваг підприємництва в агробізнесі.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою проведеного дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії та праці провідних економістів з проблематики формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

У процесі дослідження для обґрунтування результатів застосовувалися такі методи наукового дослідження як *метод логічної абстракції* – при визначенні сутності категорій «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», «конкурентостійкість»; *методи економічного та статистичного аналізу* – при дослідженні тенденцій господарської діяльності

СТОВ Зоря” та плануванні урожайності і валових зборів зернових культур в СТОВ „Зоря”; *порівняння та кваліметричного аналізу* – для оцінки конкурентоспроможності зерновиробництва в СТОВ “Зоря”; *СВОТ-аналізу* – для визначення стратегічних напрямків розвитку господарства; *узагальнення* – для формулювання висновків дослідження.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Колективна монографія «Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств», розділ «Сучасні реалії розвитку підприємництва в аграрній сфері економіки України» (в співавторстві), підручник «Конкурентоспроможність підприємства», розділ «Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства» (в співавторстві), колективна монографія «Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку», розділ «Інформаційно-аналітичне забезпечення у системі моделювання та оптимізації бізнес-процесів підприємства» (в співавторстві).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні, методичні та прикладні результати дослідження можуть бути використані вітчизняними суб’єктами підприємництва в агробізнесі процесі управління їх конкурентними перевагами.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 44 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок комп’ютерного тексту. Основний зміст викладено на 39 сторінках. Робота містить 31 додаток, 29 таблиць і 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРОБІЗНЕСІ

Стійка ринкова позиція підприємства, наявність у нього довгострокових перспектив нерозривно пов'язані з його конкурентними перевагами. Конкурентні переваги з'являються та проявляються за умови виникнення і розвитку конкуренції [1, с. 43]. Сукупність конкурентних переваг як стратегічних факторів успіху лежить в основі ефективного функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

Єдине загальновизнане визначення конкурентних переваг підприємства наразі відсутнє. Основні їх дефініції представлені в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «конкурентні переваги»

Автор, джерело	Дефініція
Портер М. [2]	Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів, результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, які можуть зберігатися деякий час.
Іванов Ю.Б. [3]	Позитивні відмінності підприємства від конкурентів в деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються.
Варга І.Ф., Літвін О.М. [4]	Сукупність ключових факторів успіху, які дозволяють забезпечити підприємству стійкі позиції на ринку в довгостроковій перспективі.
Боришкевич І.І. [5]	Унікальні сильні сторони підприємства по відношенню до конкурентів, що поєднують в собі кращі елементи ведення бізнесу, такі як маркетинг, застосування технологій, організацію діяльності на інноваційній платформі, тобто це все те, що робить продукцію чи послугу ексклюзивною, забезпечуючи підприємству конкурентоспроможність.
Левицька А.О. [6]	Сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами.
Шаповалова І.В. [7]	Ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період.

Діденко Є.О., Даніленко А.К. [8]	Сукупність відмінних від підприємств-суперників ключових факторів успіху, що забезпечують суб'єкту господарювання стійку конкурентну позицію на ринку.
Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Мармуль Л.О. [9]	Спроможність господарств і підприємств до конкурентоспроможного розвитку завдяки сформованому конкурентному потенціалу.

Систематизовано автором.

В якості головних характеристик конкурентних переваг Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. [9, с. 8] розглядають:

- безперервність їх впливу – процес забезпечення конкурентних переваг повинен бути постійним;

- цілеспрямованість – забезпечення конкурентних переваг має узгоджуватись з стратегічними цілями функціонування сільськогосподарських підприємств та організаційно-економічними пріоритетами їх розвитку.

Конкурентні переваги підприємства можуть бути класифіковані за низкою ознак (рис. 1.1), з яких окремі автори виділяють найбільш, на їх думку, вагомі. Так, А.В. Троян [10] розрізняє зовнішні та внутрішні конкурентні переваги. Під першими автор розуміє переваги у властивостях товару, які створюють певну цінність для споживача завдяки більш повному задоволенню його потреби. Такі переваги сприяють зростанню ринкової сили підприємства, що, дозволяє встановити ціну продажу вищою, ніж у головного конкурента, позбавленого такої переваги. Внутрішні конкурентні переваги формуються в сфері витрат виробництва і створюють цінність для останнього внаслідок зростання його продуктивності. Переваги цього типу забезпечують вищу рентабельність та стійкість до зниження ціни реалізації, що диктується ринком або конкурентами.

Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. поділяють конкурентні переваги на потенційні та фактичні [9, с. 8]. Потенційні визначаються можливостями підприємства і можуть забезпечувати його потенційну конкурентоспроможність. Фактичні переваги можуть бути як меншими, ніж потенційні (за неефективного управління), так і перевищувати їх (якщо забезпечено ефективне системне управління конкурентними перевагами).



Рис. 1.1. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Джерело: [8].

На формування конкурентних переваг впливають такі чинники:

- ефективне виробництво, наявність патентів, реклами, професійного менеджменту;
- тривала перевага перед компаніями-суперниками;

- вища порівняно з конкурентами компетентність підприємства в певній сфері діяльності або виробництві продукції;
- наявність у підприємства унікальних ресурсів та стратегічно важливих сфер бізнесу;
- ефективність використання ресурсів порівняно з іншими підприємствами, видами економічної діяльності, національними економіками;
- вигідна ринкова позиція (значна частка ринку) у певному сегменті;
- унікальні особливості товару або торгової марки.

Для підприємства з точки зору його спроможності забезпечити конкурентні переваги є його адаптаційна здатність до мінливих умов зовнішнього середовища [11].

Для того, щоб конкурентні переваги трактувались як стратегічні фактори успіху, вони мають задовольняти наступним умовам [10]:

- мати в своїй основі можливості і ресурси підприємства, котрі мають бути більш оригінальними порівняно з наявними у конкурентів і які важко (неможливо) імітувати;
- забезпечувати впродовж тривалого періоду часу унікальність торгової марки підприємства порівняно з його конкурентами;
- задовольняти специфічні запити і потреби клієнтів (надавати релевантну вигоду для певної цільової групи споживачів продукції чи послуг підприємства).

Конкурентні переваги лежать в основі конкурентоспроможності підприємства [12] і тісно пов'язані з поняттями конкурентного статусу, конкурентної позиції та конкурентного потенціалу (рис. 1.2).

Конкурентний статус асоціюється зі станом суб'єкта аграрного підприємництва, що характеризується конкурентним потенціалом; ключовими компетенціями; правами та зобов'язаннями; повноваженнями, зумовленими його бізнес-позицією на конкурентному ринку [9, с. 8].

В свою чергу, конкурентна позиція – це позиція суб'єкта аграрного підприємництва відносно його конкурентів на відповідних ринках. При

визначенні даної позиції використовуються критерії фінансової стійкості, структури виробництва та його динаміки, якості продукції та цін на неї.



Рис. 1.2. Структурно-логічна схема єдності понять «конкурентні переваги», «конкурентний потенціал» та «конкурентна позиція»
Джерело: [9, с. 8].

Як зазначають автори [13, с. 132], саме конкурентні переваги (пов'язані з перевагами його продукції та тими, що утворюються внаслідок суміщення обраних ним галузей сільськогосподарського виробництва і переробки) визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. При цьому такі конкурентні переваги можуть формуватись в різних видах діяльності підприємства, а саме: в його фінансовій діяльності, в менеджменті, маркетингу, в логістиці тощо [14, с. 32].

Конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта – необхідна передумова його тривалої та ефективної присутності на ринку, що зумовлює активне дослідження цього економічного феномену (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Тракування сутності поняття «конкурентоспроможність»

Автор, джерело	Дефініція
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [15]	Змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.
Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Мармуль Л.О. [9]	Здатність виробників і продавців товарів конкурувати (змагатися) зі своїми суперниками, котрі поставляють на ті ж аграрні ринки аналогічні сільськогосподарські або продовольчі товари.

Юхименко П.І. [16]	Конкурентоспроможність концентровано відображає сукупність інституціональних, економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських та маркетингових станів і можливостей як окремого продукту чи суб'єкта господарської діяльності, так і окремої галузі, регіону або економіки країни в цілому.
Кузьмін О.Є. [17]	Комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.
Янковий О.Г. [18]	Конкурентоспроможність підприємства це здатність виробляти і реалізовувати свою продукцію швидко, дешево якісно, продавати її в достатній кількості при високому технологічному рівні обслуговування. Це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Нестеренко С.А. [19]	Існування власного мотиву до діяльності, яка направлена на очікування позитивних результатів та наявності конкурентних переваг з можливістю і здатністю протистояти суперникам.
Ніколюк О.М. [20]	Характеристика підприємства, яка відображає ступінь реалізації його фактичної та потенційної здатності формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги.
Ужва А.М. [21]	Здатність виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй ринковій ніші.
Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. [22]	Здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей.
Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. [23]	Складне багатоаспектне поняття, що характеризує суперництво, боротьбу за досягнення вищих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення і реалізацію конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.

Систематизовано автором.

Поряд з поняттям конкурентоспроможності низка авторів використовує поняття конкурентостійкості [25-31].

Так, М.С. Пономарьова під конкурентостійкістю сільськогосподарських підприємств розуміє «... здатність суб'єкта господарської діяльності діяти в умовах ринку, мати можливість, бажання та переваги до швидкого реагування в умовах змін соціально-економічного розвитку, адаптації конкурентних переваг, реалізації інноваційного потенціалу, утримання позицій стійкості на заданий період часу, з метою досягнення економічного зростання [25, с. 293].

Нестеренко С.А., Колос З. В. зауважують [19, с. 293], що конкурентоспроможність підприємства забезпечує його конкурентостійкість у довгостроковій перспективі попри негативний вплив несприятливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Конкурентні переваги підприємства – це сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів і способів їх використання. Конкурентні переваги забезпечують підприємству більш широкі порівняно з конкурентами можливості виробництва і реалізації продукції.

З точки зору стратегічних перспектив підприємства це ключові фактори успіху, які дозволяють забезпечити довгострокову стійкість його ринкової позиції. Головними характеристиками конкурентних переваг є безперервність їх впливу та цілеспрямованість.

Конкурентні переваги підприємства класифікують за низкою ознак, серед яких виділяються зовнішні та внутрішні; потенційні та фактичні конкурентні переваги. Конкурентні переваги визначають конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва і знаходяться у тісному взаємозв'язку з поняттями конкурентного статусу, конкурентної позиції та конкурентного потенціалу підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства як одна з головних категорій ринкової економіки характеризує здатність підприємства ефективно адаптуватись до умов конкурентного середовища.

Доповнюючим до поняття конкурентоспроможності є поняття конкурентостійкості, що являє собою спроможність підприємства втримати свою нішу на ринку товарів та розширити її.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЗЕРНОВИРОБНИЦТВА ЯК ОСНОВА ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТОВ „ЗОРЯ”

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю „Зоря” (СТОВ „Зоря”) розташоване в селі Владиславка Миронівського району Київської області за адресою: вул. Центральна, буд. 183. Відстань підприємства від найближчої залізничної станції Миронівка – 2 км, до районного центру – 3 км, до обласного центру – 105 км. Бази постачання і реалізації продукції – місто Миронівка та населені пункти Миронівського району.

Історія господарства починається з 1930 р., коли в с. Владиславка об'єдналися колгоспи „Жовтень” і „Перемога”. У 1932 р. їх було об'єднано в одне господарство „Жовтнева Перемога”. У 1952 р. колгосп „Жовтнева Перемога” було перейменовано на колгосп ім. Чапаєва, а в 1974 р. відбулося об'єднання господарств сіл Юхни та Владиславка. Новостворене господарство отримало назву – колгосп ім. Ворошилова.

Після роз'єднання у 1988 р. земель сіл Юхни та Владиславка у 1990 р. господарство було перейменовано у колгосп „Правда”. На його базі у 1992 р. утворилось Акціонерне товариство пайщиків „Зоря”, яке у січні 2000 р. відповідно до Указу Президента України „Про реформування аграрного сектору економіки України”, було реформовано у Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю „Зоря”.

СТОВ „Зоря” є самостійним господарським суб'єктом, юридичною особою. Товариство створене на підставі Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, згідно з Законами України «Про господарські товариства» [33], «Про підприємництво» [34]. У своїй діяльності господарство керується Статутом та чинним законодавством України.

Товариство створене з метою виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки та реалізації, здійснення інших видів господарської діяльності для задоволення власних потреб товариства та його засновників, а

також для отримання прибутку на основі раціонального використання земельних та інших природних ресурсів і виробничо-ресурсного потенціалу.

Спеціалізація СТОВ „Зоря” на вирощуванні зернових культур зумовлює його конкурентні переваги, оскільки рослинництво історично є більш рентабельною галуззю сільського господарства України порівняно з тваринництвом [36, с. 10].

Ключовим завданням формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є аналіз факторів, які найбільше впливають на їх діяльність та продукцію [9, с. 7]. Зокрема, для агровиробників першочергове значення має їх ресурсне забезпечення.

Земля в агробізнесі – основний засіб виробництва. Поліпшення використання земельних угідь, підвищення родючості ґрунтів – необхідні передумови для зростання урожайності сільськогосподарських культур, продуктивності кормових угідь і розвитку тваринництва.

Дані про землекористування СТОВ „Зоря” наведено в Додатку А1, з якого видно, що загальний розмір сільськогосподарських угідь СТОВ “Зоря” впродовж досліджуваного періоду скоротився з 4194 га у 2017 р. до 4092 га у 2020 р., тобто на 102 га або на 2,4 %. Найістотніше зменшилась площа багаторічних насаджень – з 37 га до 26 га, тобто на 29,7 %. Площа ріллі скоротилась на 2,5 %. Натомість зросла площа пасовищ – з 63 га до 75 га – на 19 %. Структура угідь господарства практично не змінилась: найбільшу частку угідь складає рілля – 96,7-96,6 %, найменшу – багаторічні насадження.

Результати господарювання залежать також від ефективності використання живої праці. Головними якісними характеристиками персоналу, які слугують чинниками конкурентоспроможності підприємства, є знання, уміння, навички та досвід роботи; особливості особистої поведінки [37, с. 145-146].

Як видно з Додатку А2, впродовж 2018-2020 рр. відбулось скорочення чисельності працюючих в цілому по господарству на 35,5 %, в тому числі у рослинництві – на 20,5 %, у тваринництві – на 42,3 %.

Зменшення чисельності зайнятих у тваринництві було зумовлено зменшенням поголів'я ВРХ; у рослинництві – придбанням нової, більш продуктивної сільськогосподарської техніки. Змінилась також структура зайнятих: якщо в 2018 році переважна частина працюючих була зайнята в тваринництві (58,1 %), то в 2020 р. співвідношення зайнятих змінилось на користь галузі рослинництва (51,7 %). Таким чином, зайнятість в тваринництві СТОВ “Зоря” скорочувалась більш інтенсивно, ніж в рослинництві.

Слід відзначити (див. Додаток А3) менш інтенсивний рух кадрів на підприємстві в 2020 році порівняно з 2019 роком. Це відображається в коефіцієнті загального обороту, який зменшився з 21,2 % до 20,0 %. В 2019 р. оборот по прийому склав 3 особи, оборот по звільненню – 11 осіб. В 2020 р. прийнято на роботу було на 1 працівника більше, а звільнено – на 3 (27,3 %) менше. В 2019 р. одного працівника було звільнено за порушення трудової дисципліни, в 2020 р. звільнень з такої причини в господарстві не було. Проте з огляду на загальне зменшення чисельності працівників збільшився коефіцієнт плинності кадрів – з 4,5 % до 5 %.

Якісний бік використання робочої сили на підприємстві характеризують показники продуктивності праці (Додаток А4). На підприємстві за період 2019-2020 рр. відбулось скорочення чисельності працівників та відпрацьованого ними робочого часу. Кількість відпрацьованих людино-днів скоротилась на 11,5 %; відпрацьованих людино-годин – на 8 %. При цьому спостерігалось зростання кількості днів та годин, відпрацьованих одним робітником – відповідно на 2 дні, і 50,4 години. Середня тривалість робочого дня зросла з 7,5 год. до 7,8 год.

Середньорічний виробіток одного працівника зріс на 11,8 %; одного робітника – на 13,8 % (частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу скоротилась на 2,5 процентних пункти – з 84,8 % до 83,3 %). Середньоденний виробіток одного робітника збільшився на 14,9 %; середньогодинний – на 10,4 %. Зростання показників виробітку свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів СТОВ “Зоря”.

На підставі даних Додатку А4 зробимо розрахунок впливу факторів на відхилення річної продуктивності праці одного працівника господарства в 2020 році від рівня 2019 року:

1) зміна питомої ваги робітників у складі промислово-виробничого персоналу: $(-1,5) \cdot 618250 : 100 = -9367$ (грн.);

2) зміна середньорічного виробітку одного робітника: $85390 \cdot 83,3 : 100 = +71158$ (грн.).

Отже, за рахунок зменшення частки робітників у складі промислово-виробничого персоналу середньорічний виробіток одного працівника зменшився на 9637 грн., а за рахунок підвищення середньорічного виробітку одного робітника – зріс на 71158 грн.

На зростання середньорічного виробітку одного робітника на 85390 грн. вплинули такі фактори:

а) зміна кількості відпрацьованих днів одним робітником: $(-2) \cdot 7,5 \cdot 374,7 = -5620$ (грн.);

б) зміна тривалості робочого дня: $0,3 \cdot 218 \cdot 187,4 = +24505$ (грн.);

в) зміна середньогодинного виробітку одного робітника: $39,1 \cdot 218 \cdot 7,8 = +66505$ (грн.).

Отже, резервом зростання середньорічного виробітку одного робітника є подолання негативного впливу фактора а) – скорочення кількості днів, відпрацьованих одним робітником.

Проведемо також розрахунок впливу факторів на обсяг товарної продукції внаслідок використання тільки категорії робітників:

1) зміна кількості робітників: $(-6) \cdot 220 \cdot 7,5 \cdot 374,7 = -3\,709\,500$ (грн.);

2) зміна відпрацьованих одним робітником днів за рік (явки): $(-2) \cdot 50 \cdot 7,5 \cdot 374,7 = -281\,023$ (грн.);

3) зміна тривалості робочого дня: $(+0,3) \cdot 50 \cdot 218 \cdot 374,7 = +1\,225\,259$ (грн.);

4) зміна середньогодинного виробітку одного робітника: $(+39,1) \cdot 50 \cdot 218 \cdot 7,8 = +3\,325\,264$ (грн.).

Цей розрахунок підтверджує, що зменшення кількості робітників на 6 осіб спричинило скорочення обсягу товарної продукції господарства на 3709500 грн.; а зменшення кількості відпрацьованих одним робітником за рік днів на 2 дні – на 281023 грн. На противагу цим факторам, подовження тривалості робочого дня в 2020 р. на 0,3 год. забезпечило отримання додаткового обсягу товарної продукції в сумі 1225259 грн. Зростання середньогодинного виробітку одного робітника на 39,1 грн. дозволило збільшити обсяг товарної продукції СТОВ “Зоря” на 3325264 грн. Під впливом всіх названих чинників товарна продукція зросла в 2020 р. порівняно з 2019 р. на 560 тис. грн.

Виробничо-господарська діяльність підприємства суттєво залежать від забезпеченості основними засобами та їх використання. Фондовіддача як показник ефективності використання основних засобів має безпосередній вплив на результати виробництва. Як видно з Додатку Б1, в 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшились обсяги товарної продукції підприємства (на 560 тис. грн. або на 1,6%) та середньорічна вартість його основних засобів (на 8575 тис. грн. або на 16,1%). Фондовіддача основних засобів при цьому зменшилась на 0,08 грн. або на 12,5%. Це було зумовлено тим, що вартість основних засобів зростала швидше, ніж обсяг випущеної продукції.

Таким чином, збільшення вартості товарної продукції господарства на 560 тис. грн. було зумовлено наступними чинниками:

1) зміна середньорічної вартості основних засобів: $8575 \cdot 0,65 = + 5580$ (тис. грн.);

2) зміна фондівіддачі основних засобів: $(-0,08) \cdot 61780 = - 5020$ (тис. грн.).

Оскільки приріст основних засобів не супроводжувався адекватним зростанням обсягів виробництва, можна говорити про погіршення ефективності використання основних засобів СТОВ “Зоря” в 2020 р. порівняно з 2019 р.

Аналізуючи товарність продукції господарства слід відзначити (Додаток Б2), що найвищий рівень товарності в 2019 р. спостерігався по вирощуванню ВРХ (250,6 %), кукурудзі на зерно (227,5 %), озимому ріпаку (103,4 %) та ярій пшениці (100 %). Перевищення показником 100 % свідчить про те, що в цьому

році реалізовувались залишки продукції, не реалізовані в попередньому періоді. Найменшою була товарність виробництва вівса (11,8 %) та цукрових буряків (44,4 %). По решті культур в 2019 р. рівень товарності був досить високим – понад 90 %.

В 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла товарність вирощування свиней (на 83,4 п.п.), вівса (на 20,4 п.п.), соняшнику (на 3,6 п.п), та незначно – цукрових буряків (на 0,2 п.п.). По решті видів продукції рівень товарності скоротився, причому найбільш істотно – по вирощуванню ВРХ (на 109,8 п.п) і кукурудзі (на 104,8 п.п.). Не дивлячись на це, рівень товарності даних видів продукції в 2020 р. перевищував 100 %.

В 2019 р. найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції господарства (Додаток Б3) мала кукурудза (16,2 %). Значними були також частки озимої пшениці (15,5 %), соняшнику (13,3 %) та ярого ячменю (11,2 %). Частки решти видів продукції не перевищували 10 %. Найменшою біла частка вівса.

В 2020 р. структура товарної продукції зазнала певних змін. Так, частка соняшнику зросла на 12,2 процентних пункти до максимального значення 25,4%. Збільшилась також питома вага кукурудзи – на 7 п.п. до 23,2 %. Таким чином, в 2020 р. більш майже половина товарної продукції господарства було сформовано за рахунок цих двох культур. Збільшились в 2020 р. також частки цукрових буряків (на 4,3 п.п), вирощування ВРХ (на 0,4 п.п.), вирощування свиней (на 2,8 п.п.), молока (на 2,2 п.п.) та послуг в сільському господарстві (на 2,9 п.п.). В складі товарної продукції в 2020 р. з'явилась така культура як гречка (0,6 % від товарної продукції в 2020 р.) та інша продукція тваринництва (0,1 %). Натомість в 2020 р. господарство не продавало ярої пшениці та озимого ріпаку.

Загалом слід відзначити, що в складі товарної продукції СТОВ “Зоря” переважає продукція рослинництва. Її частка в 2019 р. складала загалом 87 %, тоді як питома вага продукції тваринництва дорівнювала 10,6 %, послуг в сільському господарстві – 2,3 %. В 2020 р. частка продукції рослинництва зменшилась до 78,8 % під впливом зростання питомої ваги продукції

тваринництва до 16 % (зростання продемонстрували частки всіх видів продукції тваринництва, причому найбільш інтенсивно збільшилась частка вирощування свиней) і послуг в сільському господарстві – до 5,2 %.

Аналіз фінансової звітності господарства показав, що СТОВ “Зоря” є платоспроможним впродовж всього досліджуваного періоду (Додаток В1). Значення коефіцієнтів абсолютної, термінової та загальної ліквідності значно перевищують нормативні значення, тобто підприємство має запас платоспроможності на перспективу. Хоча в 2018 рр. ситуація дещо погіршилась порівняно з початком аналізованого періоду, в 2019-2020 рр. значення коефіцієнтів ліквідності зросли (Додаток В2).

У 2019 р. грошових коштів у підприємства було достатньо для покриття поточних зобов'язань майже втричі більших, ніж були на цей момент у підприємства, а в 2020 р. – більш ніж в 5 разів. Однак настільки значне перевищення нормативного значення коефіцієнта абсолютної ліквідності може свідчити про те, що підприємство неефективно використовує вільні грошові кошти, не направляючи їх на оновлення основних засобів чи розширення діяльності, чи втрачає можливості отримання додаткового прибутку, наприклад, шляхом здійснення фінансових інвестицій.

Значення коефіцієнтів ліквідності запасів та ліквідності коштів у розрахунках свідчать про достатність запасів та очікуваних надходжень від дебіторів для покриття поточних зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості зростав до 2019 р., а в 2020 р. зменшився майже наполовину від рівня 2019 р. Це зумовлено тим, що до 2019 р. обидва види заборгованості скорочувалися, а в 2020 р. при незначному зменшенні кредиторської заборгованості (на 50 тис. грн.) дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла з 1149 тис. грн. до 2489 тис. грн., тобто майже вдвічі. Зменшення кредиторської заборгованості є позитивним явищем і свідчить про те, що підприємство не використовує її як джерело фінансування господарської діяльності, оскільки має достатньо власних джерел фінансування. Значення коефіцієнтів

мобільності активів та співвідношення активів відповідають нормативним значенням, хоча останній в 2020 р. зменшився на 30,4 відсоткових пункти порівняно з попереднім роком.

Всі коефіцієнти фінансової стійкості задовольняють нормативним значенням (Додаток В3). Підприємство має високий рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування – коефіцієнт автономії в усі роки досліджуваного періоду перевищує 85 %, а в 2020 р. становить 96,9 %. Відповідно зменшилися значення коефіцієнтів концентрації позикового капіталу і коефіцієнта фінансового левериджу.

Всі показники рентабельності СТОВ “Зоря” є додатними (Додаток В4), що свідчить про прибутковість підприємства. Загалом динаміку рентабельності можна вважати позитивною, хоча в 2018 р. спостерігалось помітне зниження всіх показників рентабельності порівняно з рівнями попереднього року. Проте вже в наступному 2019 р. підприємству вдалось відновити і покращити показники прибутковості порівняно і з 2018 р., і з базисним 2017 р. Деяке зниження рентабельності продажу, активів та власного капіталу вказує на необхідність приділити більше уваги ефективності використання цих ресурсів.

Посівні площі під зерновими та зернобобовими культурами в 2020 році зросли порівняно з 2016 роком на 636 га або на 25,4 % (Додаток Г1).

Площі, зайняті посівами зернових та зернобобових культур, збільшились на 154 га, що у відносному вираженні склало 10,4 %. Таким чином, площі під зерновими зростали менш інтенсивно, ніж загальний розмір посівних площ господарства, що призвело до зменшення частки посівів зернових в загальному розмірі посівних площ господарства. Якщо в 2016 р. під зерновими та зернобобовими культурами було зайнято 59,3 % всіх посівних площ, то в 2020 році – лише 52,2 %. Щоправда, мали місце більші значення частки посівів зернових: у 2017 р. вона складала 61,3 %; у 2018 році – 64,4%.

Найбільшою була площа, зайнята посівами зернових, у 2017 р. – 2000 га. В наступні роки вона зменшувалась і скоротилась до 1640 га в 2020 р.

Структура посівів зернових та зернобобових також змінювалась впродовж досліджуваного періоду (Додаток Г2). В 2016 р. найбільшу частку в структурі посівів зернових і зернобобових мала озима пшениця – 49,1%. В наступні роки її частка зменшувалась до мінімального за досліджуваний період значення в 2019 р. – 33,0 %. В 2020 р. частка посівів озимої пшениці зросла до 36,6 %.

Посівні площі ярої пшениці в 2016 р. склали 14,1 % від всіх посівних площ, зайнятих зерновими культурами. В 2017 р. частка посівів ярої пшениці зросла до 15 %, проте в наступні роки вона скорочувалась і в 2020 р. складала 6,1 %. Таким чином, прослідковується тенденція зменшення питомої ваги пшениці в посівах зернових СТОВ “Зоря”. В 2016 р. посіви пшениці (і озимої, і ярої) склали 63,1 % посівних площ зернових культур і 37,6 % всіх посівних площ господарства; в 2020 р. їх частка скоротилась до 42,7 % і 22,3 % відповідно.

Другою за площею посівів культурою в 2016 р. був ярий ячмінь (17,5 %). В наступні роки спостерігалось збільшення його частки – до 35,7 % в 2019 р. проте в 2020 р. питома вага посівів ячменю зменшилась до 24,4 %.

Посіви кукурудзи змінювались досить істотно – від 166 га (11,2 % всіх посівів зернових культур) в 2016 р. до 600 га (30,2 %) в 2018 р. і до 500 га (30,5 %) в 2020 р.

Отже, основними зерновими культурами, що вирощуються в СТОВ “Зоря”, є пшениця, кукурудза та ячмінь. Сукупно їх посівні площі в 2016 р. склали 91,9 %, збільшившись в 2020 р. до 97,6 %.

В 2016 р. господарство мало посіви гороху в розмірі 6,7 га, що складало 4,0 % всіх посівних площ і 6,7 % посівів зернових та зернобобових культур. Проте в наступні роки господарство відмовилось від вирощування гороху.

Натомість в 2020 р. до складу посівів зернових увійшли посіви гречки в розмірі 20 га, що становить 0,6 % всіх посівів і 1,2 % посівів зернових культур.

В усі роки досліджуваного періоду господарство мало посіви овса на площі 20 га (за винятком 2018 р., коли цією культурою було зайнято 36 га). Його частка в посівній площі зернових коливається в межах 1-2 %.

За досліджуваний період валовий збір зернових в господарстві коливався досить істотно. Він був максимальним в 2018 р. і склав 125601 ц. На початку періоду валовий збір зернових культур становив 57127 ц; в кінці – 59889 ц, тобто в 2020 р. порівняно з 2016 р. зріс на 2762 ц або на 4,8 %. Однак ці значення не складають і половини валового збору найбільш урожайного 2018 р.

В 2018 р. також були найбільшими за досліджуваний період урожаї озимої пшениці (43268 ц), кукурудзи (47372 ц) та вівса (2193 ц). Максимальні урожаї ярої пшениці (8103 ц) та ячменю (29469 ц) було отримано в 2019 р. В структурі валового збору в 2016 р. та 2019 р. найбільшою була частка озимої пшениці (37,3 % і 38,3 % відповідно). В 2017 р., 2018 р. та 2020 р. переважав урожай кукурудзи (40,8 %, 37,7 % і 46,3 % відповідно) – див. Додаток Г3.

Урожайність зернових культур в господарстві істотно змінювалась впродовж досліджуваного періоду (Додаток Г4). Найбільші рівні середньої урожайності по зерновим і зернобобовим культурам в цілому та окремо по кукурудзі, ячменю і вівсу були зафіксовані в 2018 р. Негативним є зменшення урожайності в 2019 р. і особливо в 2020 рр. В 2020 р. середня урожайність зернових була найменшою – 36,5 ц/га. Це на 1,9 ц/га менше, ніж в базовому 2016 р. і на 26,7 ц/га менше, ніж в рекордному 2018 р. Для пшениці найбільшою урожайність була в 2019 р., коли з одного гектара площі було зібрано 57,8 ц озимої пшениці і 40,5 ц ярої пшениці.

Індексний аналіз динаміки валових зборів зернових в господарстві в залежності від основних факторів (урожайності зернових культур, розміру посівних площ та їх структури [38, с. 158-159] (Додаток Д) показав, що валовий збір зернових у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 33,8 %, у тому числі за рахунок зміни врожайності зернових культур – на 27,7% і за рахунок зміни розміру і структури посівних площ – на 8,5 %.

В абсолютному вираженні скорочення валового збору склало 30578 ц, зокрема за рахунок зміни врожайності зернових валовий збір зменшився на 22923 ц; за рахунок зміни розміру і структури посівних площ – на 7655 ц.

Застосування трифакторної індексної моделі динаміки валового збору по групі однорідних культур [38, с. 158] засвідчило, що валовий збір зернових культур у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 33,8 %, у тому числі за рахунок зміни врожайності він зменшився на 27,7 %; за рахунок зміни структури посівних площ – зріс на 1,6 %; за рахунок зміни розміру посівів – зменшився на 9,9 %.

В абсолютному вираженні зменшення валового збору зернових у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 30578 ц, відбулось за рахунок зміни врожайності зернових (на 22923 ц) та площі посівів (на 8947 ц). Натомість зміна структури посівних площ забезпечила зростання валового збору на 1292 ц.

Таким чином, для збільшення валових зборів зернових культур СТОВ “Зоря” необхідно: збільшити урожайність зернових, збільшити площі посівів зернових культур, формувати структуру посівів на користь культур з більшою урожайністю.

Висновки до розділу 2

СТОВ „Зоря” спеціалізується на виробництві зернових культур та цукрового буряка з розвинутим тваринництвом.

Загальний розмір сільськогосподарських угідь господарства скоротився з 4194 га у 2017 р. до 4092 га у 2020 р., тобто на 102 га або на 2,4 %. Найбільшу частку угідь складає рілля – 96,7-96,6 %, найменшу – багаторічні насадження.

В 2018-2020 рр. відбулось скорочення чисельності працюючих в цілому по господарству на 35,5 %, (у рослинництві – на 20,5 %, у тваринництві – на 42,3 %). Середньорічний виробіток працівника зріс на 11,8 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів господарства.

Підприємство має високий рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування – коефіцієнт автономії в усі роки досліджуваного періоду перевищує 85 %, а в 2020 р. становить 96,9 %.

Всі показники рентабельності за 2017-2020 рр. є додатними, що свідчить про прибутковість підприємства. Загалом динаміку рентабельності можна вважати позитивною, хоча в 2018 р. спостерігалось помітне зниження всіх показників рентабельності. Проте в 2019 р. підприємству вдалось відновити і покращити показники прибутковості порівняно з 2017-2018 рр.

Основні зернові культури в господарстві – пшениця, кукурудза та ячмінь. Сукупно їх посівні площі в 2016 р. склали 91,9 %; в 2020 р. – 97,6 %. Валовий збір зернових в господарстві був максимальним в 2018 р. – 125601 ц.

Урожайність зернових в господарстві істотно змінювалась в 2016-2020 роках. Найбільші рівні середньої урожайності по зерновим і зернобобовим культурам в цілому та окремо по кукурудзі, ячменю і вівсу спостерігались в 2018 р. Негативним є зменшення урожайності в 2019 р. і особливо в 2020 рр.

Валовий збір зернових у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 33,8 %, у т.ч. за рахунок зміни врожайності зернових він зменшився на 27,7 %; за рахунок зміни структури посівних площ – зріс на 1,6%; за рахунок зміни розміру посівів – зменшився на 9,9 %. Для забезпечення стійких конкурентних переваг та збільшення валових зборів господарству необхідно: збільшити урожайність та площі посіву зернових культур, формувати структуру посівів на користь культур з вищою урожайністю.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СТОВ „ЗОРЯ” ТА НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Суб'єкти господарської діяльності досягають певного рівня конкурентоспроможності не завдяки володінню конкурентними перевагами, а за умов уміння створити, утримати та закріпити (іншими словами, сформувати) свої конкурентні переваги. Їх наявність у того чи іншого суб'єкта господарювання не може гарантувати отримання автоматичної переваги, адже конкурентні переваги мають діяти комплексно. Конкурентоспроможність суб'єкта господарської діяльності є результатом, котрий визначає та закріплює наявність конкурентних переваг, а також передбачає можливість для їх ефективного використання [39, с. 130].

Відтак конкурентні переваги доречно розглядати з позиції забезпечення конкурентоспроможності, оскільки важливість її збереження для будь-якого підприємства є завданням першочерговим та сталим.

Наразі відсутній єдиний підхід до класифікації основних методів управління конкурентними перевагами. Саме тому доцільно використовувати підхід до класифікації, котрий охоплює методи формування конкурентної переваги та методи оцінки конкурентної переваги (рис. 3.1).

Детальний розгляд класифікації груп методів за ознаками, їх узагальненої сутності у розрізі кожної ознаки, переваги та/або недоліки представлено в Додатку Е1; за групами методів – в Додатку Е2. Методи можуть повторюватися в різних класифікаційних групах методів управління конкурентними перевагами суб'єкта господарювання. Так, методика SWOT-аналізу передбачає не лише ефективну та просту експертну оцінку аналізованого підприємства та його конкурентів (група експертних методів, ризик суб'єктивності); а також наочне відображення отриманих результатів (група графічних методів). Це є свідченням широкої поширеності, повноти та практичності їхнього використання, а отже й особливої актуальності.

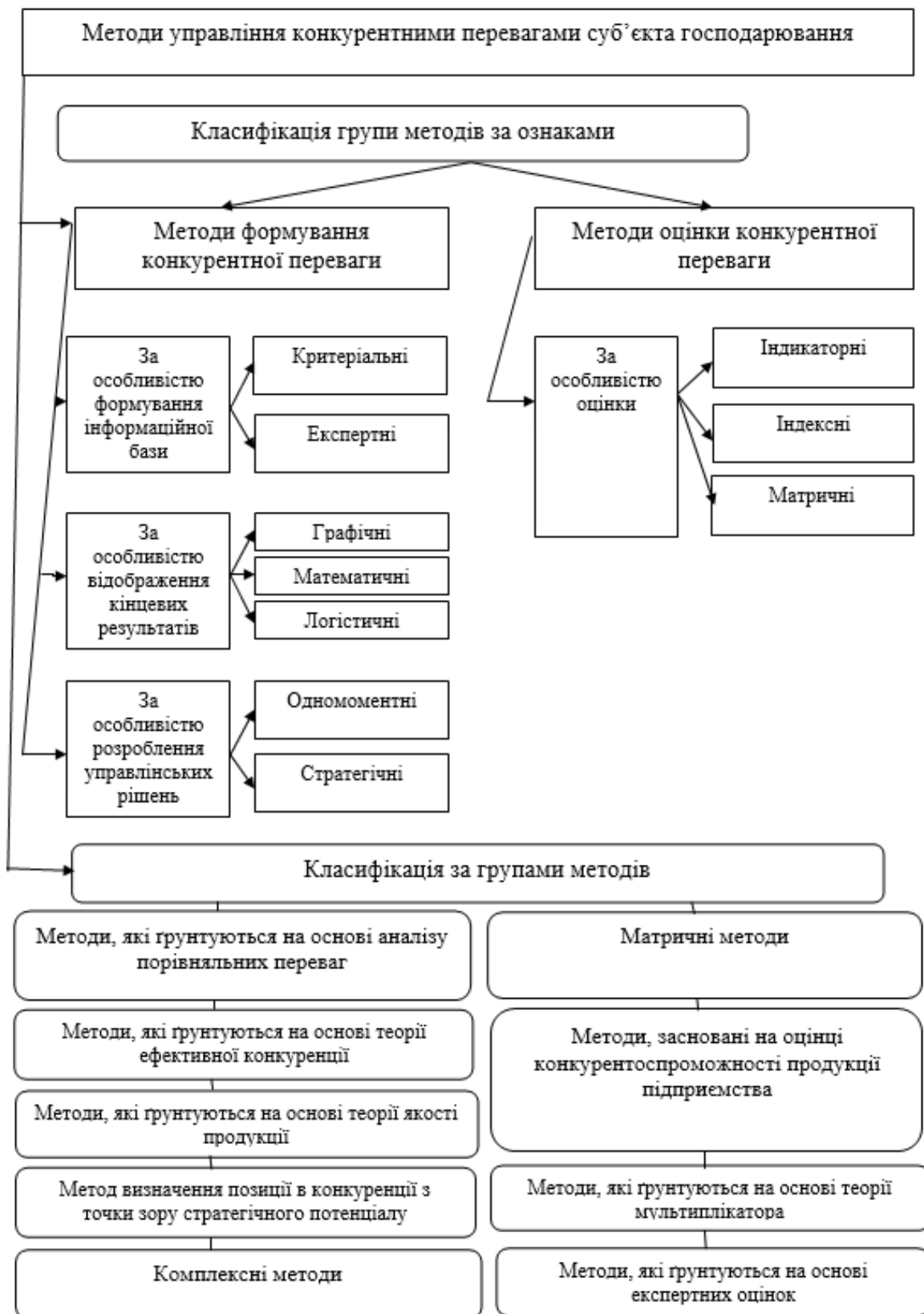


Рис. 3.1. Класифікація методів управління конкурентними перевагами суб'єкта господарювання

Розроблено автором [39, с. 131].

Підсумкова матриця SWOT-аналізу для розробки стратегій управління конкурентними перевагами СТОВ “Зоря” представлена на рис. 3.2.

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	O1: зростання попиту на органічну продукцію O2: зростання цін на світовому ринку O3: спрощення доступу до ринків Євросоюзу	T1: зміцнення позицій конкурентів T2: погіршення умов кредитування
Сильні сторони (Strengths) S1: власна сировинна база S2: висока якість продукції S3: висококваліфіковані кадри	O1+S2= позиціонування продукції з наголосом на екологічну складову O2+O3+S1= експорт продукції в країни Євросоюзу O2+O3+S1+S3 = оптимізація бізнес-процесів	T1+S3= дає перевагу, оскільки конкуренти мають слабші кадри T2+S1= відсутність необхідності залучення кредитів для закупівель сировини
Слабкі сторони (Weakness) W1: заморожений інвестиційний проєкт W2: низька рекламна активність	O1+W1= пошук інвестора для завершення проєкту O2+O3+W1= експортні надходження можуть бути джерелом самофінансування O1+W2= зростання ринку компенсує брак реклами	T1+W2= можливе скорочення частки ринку T2+W1= відсутність можливості завершити проєкт за рахунок кредитного фінансування

Рис. 3.2. Підсумкова матриця SWOT-аналізу для СТОВ “Зоря”

Розроблено автором.

З усіх варіантів стратегій, представлених на рис. 3.2, тільки стратегії, що базуються на комбінації можливостей та сильних сторін підприємства, є наступальними, стратегіями зростання. Решта сценаріїв більшою чи меншою мірою – захисні, а саме: ST – стратегії пристосування до можливих загроз (оскільки підприємство не має прямого впливу на чинники зовнішнього середовища); стратегії WO – оборонні (їх можна розглядати також як стратегії розвитку за рахунок сприятливого зовнішнього оточення); стратегії WT являють собою стратегії виживання (слабкі сторони підприємства ускладнюють для нього завдання протидії та стримування недружніх зовнішніх впливів) [39, с. 149-150]. Найбільшу увагу слід приділити стратегіям, розміщеним в полях SO та WT.

Поле WT потребує найбільшої уваги з боку розробників стратегічних планів, оскільки поєднання слабких сторін підприємства та ринкових загроз породжує головну маркетингову проблему в будь-якій компанії. Стратегії мінімізації слабких сторін і загроз мають за мету збереження конкурентних переваг та забезпечення підприємства від послаблення його позицій стосовно конкурентів.

Поле SO ілюструє, яким чином підприємство може скористатись своїми конкурентними перевагами та можливостями, наданими ринком, щоб знайти нові групи споживачів, збільшити обсяги реалізації для вже існуючих клієнтів або ж підняти ціни.

Як видно з рис. 3.2, СТОВ “Зоря” має можливість експорту продукції, тому актуальним для господарства є підвищення ефективності зерновиробництва.

Економічна ефективність характеризує кінцевий корисний результат від застосування всіх виробничих ресурсів й визначається порівнянням одержаних результатів і витрат виробничих ресурсів. У сільському господарстві індикатором ефективності виробництва є одержання максимального обсягу продукції з 1 га земель з найменшими витратами засобів і предметів праці. Підвищення ефективності виробництва означає, що на кожную одиницю витрат і застосованих ресурсів одержують більше продукції і доходу.

Як видно з Додатку Ж1, загальний обсяг реалізації зернових та зернобобових культур СТОВ “Зоря” за досліджуваний період склав 325849 ц. В 2020 р. було реалізовано продукції у фізичній масі 58705 ц, що більше, ніж у 2016 р., на 25 %. Найбільший обсяг реалізації зерна було зафіксовано у 2019 р., коли він склав 110834 ц, найменший – у 2017 р. – 41957 ц.

Виручка від реалізації була максимальною в 2019 р. – 32284 тис. грн. (Додаток Ж2). В 2020 р. вона була більшою на 210,6 % порівняно з 2016 р. Оскільки виручка від реалізації зростала швидшими темпами, ніж собівартість продукції, спостерігається інтенсивне збільшення показника прибутку, який був найбільшим у 2020 р. і перевищував рівень 2016 р. на 319,5 %.

Значення показника рентабельності як найбільш інформативної характеристики ефективності виробництва зернових вказують на те, що найбільшою ця ефективність була в 2017 р., коли кожна гривня, вкладена підприємством у витрати, забезпечила отримання прибутку в сумі 0,808 грн. Слід відзначити, що в 2017 р. господарство мало найменший обсяг реалізації продукції у фізичній масі – 41957 тис. грн., проте рівні виробничої та повної собівартості незначно відрізнялись від рівнів попереднього 2016 р., а рівень цін був більшим, ніж в 2016 р., майже на 58 %.

Рівень рентабельності істотно варіював в межах досліджуваного періоду. В 2017 р. було зафіксоване його найбільше значення (80,8 %), в наступному, 2018 р. – найменше (1,8 %). В подальшому рівень рентабельності зростав – до 18,6 % в 2019 р. і до 45,3 % в 2020 р. Середній рівень рентабельності в 2016-2020 рр. становив 35,31 %. В 2017, 2019 та 2020 роках рентабельність зерновиробництва в СТОВ “Зоря” була вищою, ніж в сільськогосподарських підприємствах по Україні в цілому та по фермерських господарствах зокрема [41] – див. Додаток _ЖЗ.

Відтак господарству слід подбати про збереження та посилення позитивної тенденції збільшення рентабельності як відносного показника ефективності виробництва зернових та зернобобових культур.

Аналіз ефективності зерновиробництва в СТОВ “Зоря” в розрізі окремих культур (Додаток К1) показав, що рентабельність вирощування окремих зернових та зернобобових культур в межах досліджуваного періоду досить істотно варіювала. Слід також відзначити, що вирощування деяких культур в окремі роки було збитковим: від’ємна рентабельність спостерігалась в 2018 р. по пшениці: по озимій рівень рентабельності становив (-0,5) %; по яровій – (1,6)%. При цьому в попередньому році рентабельність ярої пшениці становила 139,5 %. В 2019 р. нерентабельним було вирощування кукурудзи (- 6,0 %).

Доволі стабільну (і в усі роки додатну) рентабельність спостерігаємо у ярого ячменю (до 190,2 %) та вівса (до 66,7 %), проте площі посіву останнього у господарства незначні – 20 га. З огляду на доволі стабільний характер

рентабельності виробництва даної культури можна рекомендувати господарству збільшити виробництво вівса та його товарність.

В 2020 р. вперше за 2016-2020 рр. господарство мало посіви гречки на площі 20 га. Вирощування гречки виявилось найбільш рентабельним: кожна гривня, вкладена у її виробництво, забезпечила господарству 3,24 грн. прибутку. З огляду на це обсяги виробництва гречки також доцільно збільшувати. Для решти культур актуальним є забезпечення стабільності формування високих рівнів показника рентабельності.

Проаналізуємо вплив на середній рівень рентабельності зерновиробництва в господарстві двох чинників: структури реалізованої продукції та рентабельності окремих зернових культур (Додаток К2). Для порівняння нами взяті 2018 р. і 2019 р., оскільки для цих років забезпечується порівнянність структур сукупності (тобто вирощувались одні і ті ж культури). Рентабельність зерновиробництва в СТОВ “Зоря” в 2019 р. порівняно з 2018 р. зросла на 16,73 відсоткових пункти (в.п.) – з 1,83 % у 2018 р. до 18,56 % у 2019 році. За рахунок зміни структури реалізованої продукції середній рівень рентабельності зріс на 2,33 в.п., за рахунок зміни рентабельності окремих видів вирощуваних культур – на 14,40 в.п. Таким чином, рентабельність окремих культур мала більш істотний вплив на динаміку загального показника рентабельності зерновиробництва, ніж зміна структури досліджуваної сукупності культур.

Для оцінки конкурентоспроможності зерновиробництва в СТОВ “Зоря” скористаємось кваліметричним підходом, сутність якого полягає в обчисленні комплексного показника на основі часткових показників ефективності [18, с. 48]:

$$J_e = \sum_{j=1}^k \gamma_j E_j / E_{jб}, \quad (3.1)$$

де k – кількість показників ефективності виробництва,

γ_j – коефіцієнт значимості показника ефективності,

E_j – часткові показники ефективності даного підприємства,

$E_{jб}$ – часткові показники ефективності базового зразка.

В якості базового зразка слід приймати найкращий досягнутий рівень досліджуваного показника [40, с. 131]. Використаємо для цього середні рівні рентабельності вирощування відповідних зернових культур по Україні [41]. В якості браковочного значення приймемо нульовий рівень рентабельності. З цих міркувань при обчисленні співвідношення E_j та $E_jб$ для пшениці озимої та ярої в 2018 р. та кукурудзи на зерно в 2019 р. приймемо це співвідношення кульовим, оскільки рентабельність вирощування цих культур у відповідні роки була від'ємною (Додаток К3). Будемо вважати також, що вирощування усіх зернових культур в господарстві є рівновагомими з точки зору ефективності, тому коефіцієнти значимості будуть пропорційними кількості вирощуваних культур. Як видно з даних Додатка К3, СТОВ “Зоря” не може вважатись стабільно конкурентоспроможним: в 2016 та 2018 рр. комплексний показник ефективності був нижчим за 1, тобто в цілому рентабельність зерновиробництва в господарстві була нижчою від загальноукраїнських рівнів. Натомість 2019 р. виявився дуже вдалим для господарства попри від'ємну рентабельність вирощування кукурудзи на зерно.

Важливим інтегральним показником виробництва сільськогосподарських культур, що зумовлює розмір виробництва валової продукції рослинництва та економічну ефективність окремих культур певного господарюючого суб'єкта, так і в масштабах району, області, всієї країни, є урожайність.

Планувати урожайність можна різними способами, зокрема, методом ефективності факторів, які на неї впливають [42, с. 45]. Сутність методу – визначення середньозваженої врожайності за кілька останніх років і розрахунок її приросту під впливом збільшеного внесення органічних і мінеральних добрив, використання більш урожайних сортів, використання прогресивних технологій зрошення, інших агротехнологічних факторів.

Середньозважена врожайність може бути обчислена за формулами (3.1) або (3.2):

$$У_{сз} = \sum У * П : \sum П \quad (3.1)$$

$$U_{сз} = \sum B : \sum П, \quad (3.2)$$

де $U_{сз}$ - урожайність середньозважена, ц/га;

U – рівень урожайності, ц/га;

$П$ – посівна площа, га;

B – валовий збір, ц (т).

Визначення планової врожайності за середньопрогресивним показником досягнутої врожайності:

$$U_{сп} = (U_{сз} + U_{н}) / 2 \quad (3.3)$$

де $U_{сп}$ – середньопрогресивна (планова) урожайність, ц/га;

$U_{сз}$ – середньозважена урожайність за останні 5 років, ц/га;

$U_{н}$ – найвища урожайність за останні 5 років, ц/га.

Середньозважену та середньопрогресивну врожайність по СТОВ “Зоря” визначено в (Додаток Л1) для тих культур, які вирощувались в господарстві впродовж останніх п’яти років. Оскільки гречку господарство стало вирощувати лише з 2020 р., то до розрахунків дана культура не включалась.

Оцінювання потенційних можливостей для СТОВ “Зоря” підвищити валові збори зернових культур в 2021 р. при досягненні значень середньопрогресивної врожайності при структурі посівів 2020 р. показало (Додаток Л2), що при досягненні в 2021 р. врожайності зернових культур в СТОВ “Зоря” на рівні середньопрогресивної врожайності, господарство може отримати валовий збір зернових в 2021 р. в обсязі 96428 ц, що на 36818 ц або на 61,8 % більше, ніж в 2020 р.

Для визначення приросту врожайності за фактором застосування нових сортів використовують дані сортовипробувальних ділянок, які наводяться в «Реєстрі сортів України» [43] – див. (Додаток Л3) .

При використанні запропонованих нових сортів зернових СТОВ “Зоря” потенційно може збільшити валовий збір в 2021 р. до 142444 ц, що на 82834 ц або на 139 % більше, ніж в 2020 р. (Додаток Л4).

Одним із найбільш важливих чинників зростання врожайності сільськогосподарських культур є внесення мінеральних добрив, можливі варіанти яких у плановому 2021 р. порівняно із внесеними у середньому за попередні роки для розрахунків приросту врожайності по даному фактору наведені в (Додаток Л5).

В перший рік із внесених під сільськогосподарські культури добрив рослини використовують таку кількість поживних речовин: азотні – 60 %, фосфорні – 20-25 % і калійні – 70-80 % [42, с. 48].

Дані про винос поживних речовин з ґрунту на 1 ц врожаю сільськогосподарських культур наведено в (Додаток Л6).

Розрахунок приросту урожайності зернових культур від додатково внесених добрив проведено в Додатку Л7, на підставі якого слід зробити висновок, що за винятком вівса, для решти зернових культур, що вирощуються в СТОВ “Зоря”, найбільший приріст урожайності забезпечує внесення добрив за першим варіантом. Для удобрення вівса слід обрати варіант III.

Отже, використовуючи можливості мінерального удобрення зернових культур, господарство може збільшити урожайність озимої пшениці на 4,3 ц/га; ярої пшениці – на 4,6 ц/га; кукурудзи – на 4,2 ц/га; ячменю – на 6,0 ц/га і вівса – на 3,6 ц/га.

Як видно з Додатку Л8, використання мінеральних добрив дозволить СТОВ „Зоря” збільшити валовий збір зернових культур в 2021 р. до 67222 ц. Таким чином, валовий збір зернових в 2021 р. на 7612 ц або на 12,7 % буде більшим, ніж в 2020 р.

Додаткові можливості для посилення конкурентних переваг СТОВ „Зоря” може забезпечити оптимізація бізнес-процесів, котрі формуються із сукупності певних дій та факторів, між якими існує причинний зв’язок [44, с. 62].

При здійсненні оптимізації бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності СТОВ „Зоря” вважаємо за доцільне керуватись принципами, представленими на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Ключові принципи оптимізації бізнес-процесів на підприємстві, пропонувані для підвищення конкурентоспроможності СТОВ „Зоря”
Розроблено автором.

Оскільки утримання конкурентоспроможних позицій на ринку, так як і сформована додана вартість, розширення кола стейкхолдерів, покращення показників економічної діяльності, а у підсумку – збільшення прибутків, є результатом реалізації відповідних бізнес-процесів, то запровадження в практику управлінської діяльності СТОВ „Зоря” вказаних принципів забезпечить посилення конкурентних переваг господарства в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

СВОТ-аналіз СТОВ „Зоря” показав, що для господарства в контексті забезпечення його конкурентних переваг актуальним є підвищення ефективності зерновиробництва. Як засвідчив аналіз, найвищою вона була в 2012 р., коли кожна гривня, вкладена підприємством у витрати, забезпечила отримання прибутку в сумі 0,808 грн.

Рівень рентабельності істотно варіював в межах досліджуваного періоду. Проте середній рівень рентабельності виробництва зернових в господарстві в 2016-2020 р. становив 35,31 %, що більше відповідних значень по Україні в цілому.

Доволі стабільною є рентабельність вирощування ярого ячменю (від 23,4 % до 190,2 %) та вівса (від 14,3 % до 66,7 %), проте площі посіву

останнього у господарства незначні – 20 га. З огляду на доволі стабільний характер рентабельності виробництва даної культури можна рекомендувати господарству збільшити виробництво вівса та його товарність.

В 2020 р. вперше за 2016-2020 рр. господарство мало посіви гречки на площі 20 га. Вирощування гречки виявилось найбільш рентабельним (324 %), тому обсяги її виробництва слід збільшувати. Для решти культур актуальним є забезпечення стабільно високих рівнів рентабельності їх вирощування.

Оцінка можливості збільшення врожаю зернових в господарстві за рахунок використання більш урожайних сортів показала, що при використанні пропонуваніх нових сортів зернових СТОВ “Зоря” потенційно може збільшити валовий збір в 2021 р. до 142444 ц, що на 82834 ц або на 139 % більше, ніж в 2020 р.

Використовуючи можливості мінерального удобрення зернових культур, господарство може збільшити урожайність озимої пшениці на 4,3 ц/га; ярої пшениці – на 4,6 ц/га; кукурудзи – на 4,2 ц/га; ячменю – на 6,0 ц/га і вівса – на 3,6 ц/га.

Додаткові можливості для посилення конкурентних переваг СТОВ „Зоря” може надати оптимізація бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Актуальність забезпечення стійкого розвитку вітчизняного агробізнесу викликає необхідність формувати та підтримувати конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств.

Конкурентні переваги являють собою сукупність відмінних від підприємств-суперників ключових факторів успіху, що забезпечують суб'єкту господарювання стійку конкурентну позицію на ринку.

На формування конкурентних переваг впливає низка чинників, зокрема, ефективність виробництва, наявність унікальних ресурсів, патентів, професійного менеджменту, вища порівняно з конкурентами компетентність підприємства в певній сфері діяльності або виробництві продукції, вигідна ринкова позиція, унікальні особливості товару або торгової марки.

Конкурентні переваги лежать в основі конкурентоспроможності підприємства і тісно пов'язані з поняттями конкурентного статусу, конкурентної позиції, конкурентного потенціалу та конкурентостійкості.

В структурі економіки України та її аграрного сектору зернове господарство наразі є однією з найбільш конкурентоспроможних галузей з високим експортним потенціалом. З огляду на це СТОВ “Зоря”, що спеціалізується на зерновиробництві, має доволі вигідну ринкову позицію.

Основними зерновими культурами, що вирощуються в господарстві, є пшениця, кукурудза та ячмінь. Сукупно їх посівні площі займають понад 90% усіх посівних площ господарства. Також впродовж досліджуваного періоду вирощувались овес, горох та гречка.

Валовий збір зернових в 2016-2020 рр. коливався досить істотно. Він був максимальним в 2018 р. Зокрема, урожай озимої пшениці склав 43268 ц, кукурудзи – 47372 ц, вівса – 2193 ц. Найбільші рівні середньої урожайності по зерновим в цілому та окремо по кукурудзі, ячменю і вівсу були зафіксовані також в 2018 р. Негативним є зменшення урожайності в 2019 р. і особливо в 2020 р., коли середня урожайність зернових була найменшою – 36,5 ц/га.

Індексний аналіз динаміки валового збору показав, що валовий збір зернових у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 33,8 %, у т.ч. за рахунок зміни врожайності він зменшився на 27,7 %; за рахунок зміни структури посівних площ – зріс на 1,6 %; за рахунок зміни розміру посівів – зменшився на 9,9 %.

Середній рівень рентабельності в 2016-2020 р. склав 35,3 %, що більше відповідних значень по Україні в цілому. Отже, ефективність вирощування зернових в господарстві загалом є доволі високою, хоча господарству бракує стабільності в забезпеченні рівня ефективності зерновиробництва.

Аналіз ефективності вирощування зернових в розрізі окремих культур показав, що жодна з них не продемонструвала перевищення середнього рівня рентабельності по зерновим в усі роки досліджуваного періоду, а вирощування деяких в окремі роки було збитковим: так, від’ємна рентабельність спостерігалась в 2018 р. по пшениці: по озимій рівень рентабельності становив (-0,5) %; по яровій – (-1,6) %, хоча в 2017 р. рентабельність ярої пшениці склала 139,5 %. В 2019 р. нерентабельним було вирощування кукурудзи (- 6,0 %).

Доволі високу (і в усі роки додатну) рентабельність спостерігаємо у ярого ячменю (від 23,4 % до 190,2 %) та вівса (від 14,3 % до 66,7 %), проте площі посіву останнього у господарства незначні – 20 га.

В 2020 р. вперше за досліджуваний період господарство мало посіви гречки на площі 20 га. Вирощування гречки виявилось найбільш рентабельним: кожна гривня, вкладена у її виробництво, забезпечила господарству 3,24 грн. прибутку. З огляду на це обсяги виробництва гречки також доцільно збільшувати.

Кваліметричний аналіз ефективності зерновиробництва в господарстві показав, що вона є недостатньо стійкою, а СТОВ “Зоря” не може вважатись стабільно конкурентоспроможним: в 2016 та 2018 рр. комплексний показник ефективності був нижчим за 1, тобто в цілому рентабельність зерновиробництва в господарстві була нижчою від загальноукраїнських рівнів.

Натомість 2019 р. виявився дуже вдалим для господарства попри від'ємну рентабельність вирощування кукурудзи на зерно.

Оскільки за результатами SWOT-аналізу господарство може скористатись можливостями розширення ринку збуту за рахунок експорту своєї продукції, зокрема, органічної, першочерговим для СТОВ “Зоря” є підвищення результативності діяльності, що є можливим завдяки зростанню урожайності зернових культур. Для цього СТОВ “Зоря” доцільно впровадити нові високопродуктивні сорти зернових культур, що дозволить господарству збільшити валовий збір 139 %.

Додатково для збільшення ефективності вирощування зернових культур СТОВ “Зоря” необхідно формувати структуру посівів зернових на користь культур з більшою урожайністю та рентабельністю, зокрема, збільшити посіви гречки та вівса і підвищити рівень товарності останнього.

З огляду на подорожчання вартості матеріально-технічних ресурсів впродовж останніх місяців та обмеженість власних фінансових ресурсів доречним також буде запровадження режиму економії витрат. Мінливість умов зовнішнього середовища потребує від менеджменту господарству приділяти більше уваги оптимізації бізнес-процесів.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить господарству забезпечити стабільність урожайності, валових зборів та рентабельності зернових культур і таким чином підвищити ефективність зерновиробництва та зміцнити свої конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 15, Ч. 1. С. 42-45.
2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
3. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
4. Варга І.Ф., Літвін О.М. Формування конкурентних переваг на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 219-222.
5. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2017. Вип. 12. Т. 1. С. 6-11.
6. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4, Т. 1. С. 51-54.
7. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 427-432.
8. Діденко Є.О., Даніленко А.К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265> (Дата звернення 04.09.2020).
9. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських

- господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 4-10.
- 10.Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498> (Дата звернення 19.09.2020).
- 11.Кучкова К.О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6085> (Дата звернення 22.09.2020).
- 12.Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7656> (дата звернення: 25.09.2021).
- 13.Власенко Т.А., Краля В.Г., Драчевський М.С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 130–138.
- 14.Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
- 15.Про захист економічної конкуренції: Закон України № 2210-III від 11.01.2001 р. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 03.10.2021).
- 16.Юхименко П.І. Економічна сутність поняття конкурентоспроможність. *Конкурентоспроможність підприємства: підручник* / П.І. Юхименко та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. Київ: Центр учбової літератури, 2020. С. 16-28.
- 17.Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

18. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса :Атлант, 2013. 470 с.
19. Нестеренко С.А. Конкуренентоспроможність сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект: монографія. Київ, 2012. 483 с.
20. Ніколюк О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2017. 506 с.
21. Ужва А.М., Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 102–108.
22. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.
23. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424–427.
24. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. *Вісник ТНЕУ*. 2014. № 2. С. 12–19.
25. Пономарьова М.С. Конкуренентостійкість сільськогосподарських підприємств як запорука стратегічного економічного розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія “Економічні науки”*. 2016. № 1. С. 285–295.
26. Олейнікова Л.Г., Веницька Т.А. Особливості досягнення економічної безпеки підприємств за допомогою показників конкурентоспроможності та конкурентостійкості. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2013. Вип. 2 (26). С. 245-253.
27. Стехін В.В. Конкуренентостійкість підприємства як інтегратор конкурентоспроможності підприємств АПК. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1 (52). С. 241-244.

28. Чорна М.В. Конкурентостійкість підприємств: ознаки та умови виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №1. С. 41-44.
29. Нестеренко С.А., Колос З. В. Конкурентостійкість підприємства як атрибут його конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2017. №1-2 (33-34). С. 90-96.
30. Єрмаков О. Ю., Судомир М. Р. Організаційно-економічний механізм зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2019. 183 с.
31. Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємства та механізми її забезпечення: Монографія. К.: ШК ДСЗУ, 2008. 235 с.
32. Пермінова С.О., Савицька О.М., Омельченко Я.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6049> (дата звернення: 09.11.2021).
33. Про господарські товариства : Закон України № 1576-ХІІ від 19.09.1991р. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 15.10.2021).
34. Про підприємництво : Закон України № 698-ХІІ від 07.02.1991 р. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 15.10.2021).
35. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. / за ред. О.А. Паршиной. Дніпропетровськ : «Герда», 2013. Т. 4. 319 с.
36. Сатир Л.М., Задорожна Р.П., Шевченко А.О. Сучасні реалії розвитку підприємництва в аграрній сфері економіки України. *Теорія, методологія*

і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2019. С. 7-15.

37. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2010. № 1 (143), ч. 1. С. 144-151.
38. Чекотовський Е.В. Основи статистики сільського господарства: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 432 с.
39. Задорожна Р.П. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Конкурентоспроможність підприємства: підручник* / П.І. Юхименко та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. Київ: Центр учбової літератури, 2020. С. 130-178.
40. Азгальдов Г.Г. Кваліметрія: первонаочальні свідення. Справочное пособие с примером для АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»: Учеб. пособие. М.: Высш. шк., 2010. 143 с.
41. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
42. Організація і управління виробництвом в сільськогосподарських підприємствах: Навчально-методичний посібник до виконання практичних робіт і семінарських занять студентами агробіологічних спеціальностей та землевпорядкування / Національний університет біоресурсів і природокористування України ; уклад.: О. Ю. Єрмаков, Н. В. Гапоненко. К.: Видавничий центр НУБіП України, 2011. 121 с.
43. Державна служба з охорони прав на сорти рослин. URL: <http://sops.gov.ua>
44. Сатир Л.М., Новікова В.В., Задорожна Р.П. Інформаційно-аналітичне забезпечення у системі моделювання та оптимізації бізнес-процесів підприємства. *Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку* : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2021. С. 62-68.

ДОДАТКИ