

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»  
УДК 338

До захисту допущено:  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА  
« 27 » грудня \_\_\_\_\_ 2023 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства  
на засадах сталого розвитку»

**Виконала:**

студентка 2-го курсу, групи УВ-21мп  
ЗАГОРУЛЬКО Тетяна Володимирівна \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:**

доцент, к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

Завідувач кафедри промислового маркетингу,  
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації  
немає запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань*

Студентка \_\_\_\_\_

Київ – 2024 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**Спеціальність – 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» листопада 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію здобувачу**

**ЗАГОРУЛЬКО ТЕТЯНІ ВОЛОДИМИРІВНІ**

**1. Тема дисертації:** «Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку»,

науковий керівник дисертації Артеменко Ліна Петрівна, к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 09.11.2023 року № 5212-с.

**3. Об'єкт дослідження:** процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

**4. Предмет дослідження:** теоретичні, методологічні та практичні підходи щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### ***а) теоретико-методична частина:***

- розкрити сутність та значення понять конкурентоспроможність та управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити основні аспекти та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сталого розвитку;
- систематизувати методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сталого розвитку;

### ***б) дослідницько-аналітична частина:***

- проаналізувати галузь та фінансово-економічну діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «МХП-Урожайна країна»;
- проаналізувати систему управління конкурентоспроможності ТОВ «МХП-Урожайна країна» на засадах сталого розвитку;
- провести комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «МХП-Урожайна країна»;

### ***в) рекомендаційна частина:***

- розробити напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «МХП-Урожайна країна» в умовах сталого розвитку;
- надати економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів;
- надати пропозиції та рекомендації з реалізації запропонованих заходів.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:**

- 1) організаційна структура ТОВ «МХП-Урожайна країна»;
- 2) кількість юридичних осіб за регіонами України в досліджуваному секторі;
- 3) ТОП 10 юридичних осіб за виручкою в досліджуваному секторі;
- 4) ТОП 10 юридичних осіб за виручкою в Сумській області в досліджуваному секторі;
- 5) точка беззбитковості

## **7. Перелік публікацій:**

- 1) Стаття "Competitiveness management strategies of companies based on sustainable development" у збірнику наукових праць «Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» (*фахове видання*);
- 2) Тези "The dynamic connection between business competitiveness and sustainable development", в IV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»

## **8. Дата видачі завдання: 31 березня 2023 року**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	28.02.2023- 30.04.2023	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	01.05.2023 – 11.06.2023	
3.	Аналіз діяльності досліджуваного підприємства та промисловості	01.09.2023 – 15.09.2023	
4.	Аналіз потенціалу підприємства та напрямів досліджуваної тематики	16.09.2023 – 30.09.2023	
5.	Оцінювання механізму управління конкурентоспроможністю на підприємстві	01.10.2023 – 11.10.2023	
6.	Розроблення рекомендації щодо покращення діяльності досліджуваного підприємства	12.10.2023 – 17.10.2023	
7.	Розроблення напрямів удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю на промисловому підприємстві на засадах сталого розвитку	18.10.2023 – 01.11.2023	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	02.11.2023 – 30.11.2023	
9.	Оформлення магістерської дисертації	01.12.2023 – 07.12.2023	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Тетяна ЗАГОРУЛЬКО

\_\_\_\_\_

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ліна АРТЕМЕНКО

\_\_\_\_\_

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

*Загорулько Т. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку — Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 132 сторінки, 27 таблиць, 5 рисунків, 12 формул, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Сучасні процеси у світовій економіці сприяють підвищенню ролі конкурентоспроможності підприємств. Вони повинні швидко адаптуватися, конкурувати, використовувати інновації та сучасні технології. Концепція сталого розвитку безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю.

Сільське господарство важливе для розвитку країни, забезпечуючи продовольчу безпеку та економічне зростання. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств важлива з урахуванням інтеграції України в світовий економічний простір. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну загострює глобальну проблему продовольчої безпеки. Важливі дослідження та нові механізми для трансформації аграрного сектору з урахуванням Цілей сталого розвитку для збалансування економічного процвітання, соціального прогресу та захисту навколишнього середовища.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за ініціативною темою «Стратегічне управління відновленням економіки України» (№ ДР 0123U101596). Роль автора полягає в розробленні теоретичних та практичних рекомендацій управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку.

**Мета роботи** полягає у розкритті основних положень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сталого розвитку та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- розкрити сутність та значення понять конкурентоспроможність та управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити основні аспекти та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сталого розвитку;
- систематизувати методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сталого розвитку;
- проаналізувати галузь та фінансово-економічну діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «МХП-Урожайна країна»;
- проаналізувати систему управління конкурентоспроможності ТОВ «МХП-Урожайна країна» на засадах сталого розвитку;
- провести комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «МХП-Урожайна країна»;
- розробити напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «МХП-Урожайна країна» в умовах сталого розвитку;
- надати економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів;
- надати пропозиції та рекомендації з реалізації запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** — процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предмет дослідження** — теоретичні, методологічні та практичні підходи щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку.

Під час виконання магістерської дисертації були використані такі методи дослідження, як порівняння (для аналізу тенденцій галузі та порівняння з конкурентами), індексний та балансовий методи (для аналізу фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства), системний метод (для аналізу управління конкурентоспроможністю як складної системи з взаємозв'язаними елементами, такими як економічні, соціальні та екологічні

аспекти), загально-логічний (аналіз, систематизація, узагальнення), аналітичний, статистичний (таблиці, графіки), описовий тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступних положеннях:

*удосконалено:*

- інтегрований підхід до управління, який одночасно враховує стратегічні аспекти конкурентоспроможності та принципи сталого розвитку на ТОВ «МХП-Урожайна країна»;

*набуло подальшого розвитку:*

- подальшого розвитку дістало вивчення взаємозв'язків між сталим розвитком і конкурентоспроможністю, враховуючи сучасні тенденції;

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблені пропозиції з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства враховують не лише економічні аспекти, але й сприяють реалізації Цілей сталого розвитку. Їх впровадження допомагає підприємству своєчасно реагувати на зміни в середовищі, систематизувати та контролювати ключові процеси. Результати досліджень діяльності вказують на потребу удосконалення ключових аспектів функціонування підприємства. Запропоновані рекомендації та покращення мають на меті забезпечити більш ефективну адаптацію до викликів конкурентного середовища та забезпечення сталого розвитку. Проведені розрахунки ефективності запропонованих заходів демонструють їх доцільність та ефективність. Отримані дані підтверджують, що впровадження цих заходів має потенціал покращити як економічні показники підприємства, так і сприяти забезпеченню сталого розвитку.

Результати дослідження опубліковано в таких наукових працях:

1. Lina Artemenko, Tetiana Zahorulko. "Competitiveness management strategies of companies based on sustainable development". *Economic*

*Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute".*

2. Lina Artemenko, Tetiana Zahorulko. "The dynamic connection between business competitiveness and sustainable development". *IV Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність; управління конкурентоспроможністю; сталий розвиток; Цілі сталого розвитку; взаємозв'язок конкурентоспроможності та сталого розвитку.

## ABSTRACT

*Zahorulko T. V.* Management of enterprise competitiveness based on sustainable development principles - Qualification work on manuscript rights, includes 133 pages, 27 tables, 5 drawings, 12 formulas, and 4 attachments. The bibliography list consists of 61 items.

Modern processes in the global economy contribute to the increased role of enterprise competitiveness. They must quickly adapt, compete, and utilize innovations and modern technologies. The concept of sustainable development is directly related to competitiveness.

Agriculture is crucial for the country's development, ensuring food security and economic growth. The competitiveness of agricultural enterprises is essential considering Ukraine's integration into the global economic space. The full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine exacerbates the global issue of food security. Important research and new mechanisms are needed to transform the agricultural sector in line with Sustainable Development Goals to balance economic prosperity, social progress, and environmental protection.

The master's thesis for the master's degree was performed at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky" in accordance to the research plans of the Department of Management on "Strategic management of recovery of the economy of Ukraine" (No. DR 0123U101596". The role of the author is to develop theoretical and practical recommendations for managing enterprise competitiveness based on sustainable development principles.

The **purpose** of the work is to reveal the basic principles of managing enterprise competitiveness in the context of sustainable development and develop recommendations for its improvement.

The set research goal necessitated solving the following **tasks**:

- disclose the essence and significance of the concepts of competitiveness and management of enterprise competitiveness

- investigate the main aspects and features of managing enterprise competitiveness in the context of sustainable development;
- systematize methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises in the context of sustainable development;
- analyze the industry and financial-economic activity of the researched company LLC "MHP-Urozhaina kraina";
- analyze the competitiveness management system of LLC " MHP-Urozhaina kraina" based on sustainable development principles;
- conduct a comprehensive assessment of the competitiveness level of LLC "MHP-Urozhaina kraina";
- develop directions for improving the management of competitiveness of LLC "MHP-Urozhaina kraina" in the context of sustainable development;
- provide economic justification for the feasibility of implementing the proposed measures;
- provide proposals and recommendations for the implementation of the proposed measures.

The **object** of the research is the process of managing enterprise competitiveness.

The **subject** of the research is theoretical, methodological, and practical approaches to managing enterprise competitiveness based on sustainable development principles.

The following research methods were used in the master's degree: comparison (for analyzing industry trends and comparing with competitors), index and balance methods (for analyzing the financial-economic condition of the researched enterprise), systemic method (for analyzing the management of competitiveness as a complex system with interconnected elements such as economic, social, and environmental aspects), general-logical (analysis, systematization, generalization), analytical, statistical (tables, graphs), descriptive, etc.

The scientific novelty of the obtained results lies in the following positions

*was improved:*

- improved integrated approach to management, which simultaneously takes into account strategic aspects of competitiveness and principles of sustainable development at LLC "MHP-Urozhaina kraina";

*has been further developed:*

- the study of the relationship between sustainable development and competitiveness, taking into account modern trends, has received further development.

The results of the research presented in the master's thesis allow the following conclusions: the developed proposals for improving the management of the enterprise's competitiveness take into account not only economic aspects, but also contribute to the implementation of the Sustainable Development Goals. Their implementation helps the enterprise to respond in a timely manner to changes in the environment, systematize and control key processes. The results of activity studies indicate the need to improve key aspects of the enterprise's functioning. The proposed recommendations and improvements are aimed at ensuring more effective adaptation to the challenges of the competitive environment and ensuring sustainable development. The performed calculations of the effectiveness of the proposed measures demonstrate their expediency and effectiveness. The obtained data confirm that the implementation of these measures has the potential to improve both the economic indicators of the enterprise and to ensure sustainable development.

The results of the research have been published in the following scientific works:

1. Lina Artemenko, Tetiana Zahorulko. "Competitiveness management strategies of companies based on sustainable development". *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*.

2. Lina Artemenko, Tetiana Zahorulko. "The dynamic connection between business competitiveness and sustainable development". *IV International Scientific and Practical Conference "Management and*

*administration in the conditions of combating hybrid threats to national security".*

**Keywords:** competitiveness; management of competitiveness; sustainable development; Sustainable Development Goals; the relationship between competitiveness and sustainable development.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	14
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b> .....	18
1.1 Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства, як економічної категорії .....	18
1.2 Теоретичні аспекти та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сталого розвитку.....	27
1.3 Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на засадах сталості .....	37
Висновки до розділу 1.....	55
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МХП-УРОЖАЙНА КРАЇНА» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b> .....	57
2.1 Діагностика галузі та фінансово-економічної діяльності підприємства ...	57
2.2 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «МХП-Урожайна країна» на засадах сталого розвитку .....	74
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства .....	80
Висновки до розділу 2.....	88
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МХП-УРОЖАЙНА КРАЇНА» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b> .....	90
3.1 Визначення стратегічних орієнтирів сталого розвитку удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства.....	90
3.2 Опис та економічне обґрунтування програми .....	94
3.3 Пропозиції та рекомендації з реалізації запропонованої програми .....	109
Висновки до розділу 3.....	113
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	115
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	118
<b>ДОДАТОК А</b> .....	126
<b>ДОДАТОК Б</b> .....	128
<b>ДОДАТОК В</b> .....	129
<b>ДОДАТОК Г</b> .....	131

## ВСТУП

Сучасні умови розвитку економіки, що характеризуються нестабільністю, невизначеністю та глобалізаційними процесами, передбачають зростання ролі конкурентоспроможності підприємств. Підприємства повинні швидше адаптуватися до змін, вести конкурентну боротьбу, використовувати нові можливості, впроваджувати інновації, вдосконалювати свої продукти та послуги. Концепція сталого розвитку пов'язана із конкурентоспроможністю. Втілення концептуальних засад сталого розвитку має позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємств, що характеризується зниженням витрат, підвищенням репутації, виходом на нові ринки, впровадженням інновацій, покращенням стосунків із зацікавленими сторонами. У той же час високий рівень конкурентоспроможності підприємства може сприяти досягненню Цілей сталого розвитку, забезпечуючи ресурси, необхідні для їх реалізації.

Сільське господарство має ключове значення для розвитку та добробуту країни, забезпечуючи продовольчу безпеку, зайнятість, економічне зростання, експортний потенціал, розвиток сільської місцевості тощо. Конкурентоспроможність важлива для підприємств сільського господарства, оскільки визначає їх здатність ефективно конкурувати на світовому ринку. Особливо це важливо, враховуючи сучасні інтеграційні процеси України до світового економічного простору. Завдяки продовольчому експорту Україна є одним із гарантів продовольчої безпеки в багатьох країнах. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну загострює глобальну проблему продовольчої безпеки через постійні обстріли, заміновані поля, знищений врожай, зростання цін на пальне та логістику. Тому необхідно проводити дослідження, розробляти нові механізми, які б дозволяли трансформувати модель функціонування аграрного сектору, враховуючи Цілі сталого розвитку. Звичайні методи ведення сільського господарства часто мають негативний

вплив на навколишнє середовище, тому пріоритетом є баланс та поєднання економічного процвітання, соціального прогресу та захисту навколишнього середовища. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку вимагає від підприємств системного підходу, який враховує екологічні, соціальні та економічні фактори у стратегіях та діяльності.

Вагомий внесок у дослідження питань управління конкурентоспроможністю підприємства та сталого розвитку зробили такі науковці, як Леськів Г.З, Долина І. В., Дашко І. М., Кривіцька В.В. та інші. Особливості формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств, враховуючи сучасні умови та засади сталого розвитку відображені у дослідженнях таких науковців, як Протосвіцька О. І., Гришова І. Ю., Христенко Г. М. та інші.

Незважаючи на значну кількість досліджень, актуальними залишаються питання управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, оскільки виникає потреба у дослідженні формування конкурентних переваг підприємств сільського господарства через поєднання складових сталого розвитку а саме, економічної, соціальної та екологічної.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.** Магістерська дисертація виконана в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту підприємств. Результати дослідження є частиною наукової теми: «Стратегічне управління відновленням економіки України» (№ ДР 0123U101596), де автор розкриває ключові аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку.

**Мета роботи** полягає у розкритті основних положень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сталого розвитку та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- розкрити сутність та значення понять конкурентоспроможність та управління конкурентоспроможністю підприємства
- дослідити основні аспекти та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сталого розвитку
- систематизувати методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сталого розвитку
- проаналізувати галузь та фінансово-економічну діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «МХП-Урожайна країна»
- проаналізувати систему управління конкурентоспроможності ТОВ «МХП-Урожайна країна» на засадах сталого розвитку
- провести комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «МХП-Урожайна країна»
- розробити напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «МХП-Урожайна країна» в умовах сталого розвитку
- надати економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів
- надати пропозиції та рекомендації з реалізації запропонованих заходів

**Об'єкт дослідження** — процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предмет дослідження** — теоретичні, методологічні та практичні підходи щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку.

Під час виконання магістерської дисертації були використані такі **методи дослідження**, як порівняння (для аналізу тенденцій галузі та порівняння з конкурентами), індексний та балансовий методи (для аналізу фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства), системний метод (для аналізу управління конкурентоспроможністю як складної системи з взаємозв'язаними елементами, такими як економічні, соціальні та екологічні

аспекти), загально-логічний (аналіз, систематизація, узагальнення), аналітичний, статистичний (таблиці, графіки), описовий тощо.

**Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступних положеннях:**

- 1) удосконалено інтегрований підхід до управління, який одночасно враховує стратегічні аспекти конкурентоспроможності та принципи сталого розвитку на ТОВ «МХП-Урожайна країна»;
- 2) подальшого розвитку дістало вивчення взаємозв'язків між сталим розвитком і конкурентоспроможністю, враховуючи сучасні тенденції.

Практичне значення результатів роботи полягає у формуванні й економічному обґрунтуванні пропозицій удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку шляхом виробництва нового виду продукції, що сприятиме раціональному використанні ресурсів, зменшенню собівартості продукції, розширенню асортименту, реалізації Цілей сталого розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Розроблені рекомендації та пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку були позитивно оцінені керівництвом ТОВ «МХП-Урожайна країна», яким визнано можливість використання в майбутній практичній діяльності (**акт впровадження №15/2023 від 26.10.2023 р.**).

**Апробація результатів роботи.** Результати досліджень, що включені до роботи, оприлюднені в таких фахових виданнях та наукових конференціях:

1. Lina Artemenko, Tetiana Zahorulko. "Competitiveness management strategies of companies based on sustainable development". Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute".
2. Lina Artemenko, Tetiana Zahorulko. "The dynamic connection between business competitiveness and sustainable development". IV Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1 Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства, як економічної категорії

Конкуренція має велике значення для економіки, оскільки вона є рушійною силою для продуктивності, ефективності та впровадження інновацій. Коли підприємства конкурують між собою, вони мають стимул вдосконалювати свої продукти та послуги, знаходити нові та кращі способи їх виробництва та пропонувати їх за нижчими цінами. Така конкуренція приносить користь і споживачам, надаючи їм більше можливостей у виборі кращих продуктів і послуг за більш доступними цінами. Це також приносить користь економіці в цілому, створюючи робочі місця та стимулюючи економічне зростання.

Конкуренція та глобалізація тісно пов'язані між собою, оскільки глобалізація сприяє зростанню конкуренції на світовому ринку. Підприємства зіштовхуються з посиленням конкуренції з боку компаній, розташованих в інших країнах, які можуть надавати подібні продукти чи послуги за нижчою ціною через відмінності у вартості робочої сили, нормативних актах або економії на масштабах. Крім того, глобалізація також сприяє появі нових ринків і можливостей для бізнесу розширювати діяльність за межі своїх кордонів через зменшення торговельних бар'єрів. Тому підприємства змагаються за те, щоб закріпитися на цих нових ринках.

Конкуренція — це складне і багатогранне поняття, оскільки в літературі немає чіткого і точного визначення даної категорії через те, що науковці її

інтерпретують, акцентуючи увагу на ступінь вагомості окремих складових елементів та відповідно до власних поглядів.

На базовому рівні конкуренція відноситься до ситуації, в якій дві або більше особи, групи або організації змагаються за певний дефіцитний ресурс або досягнення бажаної цілі. Якщо розглядати поняття як економічну категорію, то конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва і збуту товарів і послуг та за отримання максимального прибутку.

У табл. 1.1 наведено визначення поняття «конкуренція» різними вченими.

Таблиця 1.1 – Визначення вченими поняття «конкуренція»

Автор	Зміст поняття	Ключові слова
А. Сміт	Суперництво між продавцями та покупцями за найвигідніші умови продажу та купівлі	Суперництво
Й. Шумпетер	Рушійна сила економічного прогресу та інновацій; суперництво старого над новим	Рушійна сила, суперництво
М. Портер	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові способи маркетингу, нові виробничі процеси й ринкові сегменти.	Процес
Адамик В. А.	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети	Суперництво
Грецький Р. Л.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці	Економічна категорія
Мочерний С.В.	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний доход країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти»	Боротьба
Панасенко Д. А.	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників	Відносини
Рудницька М. О.	Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності	Властивість
Карлофф Б.	Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства	Процес управління

Складено на основі: [9-17]

Аналізуючи трактування поняття «конкуренція», можна сказати, що немає остаточного визначення, оскільки вчені мають різні підходи до його формулювання. Конкуренцію розглядають з точки зору процесу, прагнення, змагання тощо. Таким чином, конкуренція є критично важливим аспектом ринкової економіки, а її визначення є складним та таким, що постійно змінюється.

Можна сказати, що конкуренція полягає в змаганні між виробниками, які пропонують схожу продукцію з метою її реалізації та отримання максимальної вигоди.

Окрім поняття «конкуренція» доцільно розглядати поняття «конкурентоспроможність», які не є тотожними. У той час, як «конкуренція» означає змагання з іншими за бажаний результат, «конкурентоспроможність» означає здатність особи чи організації успішно конкурувати на певному ринку чи в галузі.

Конкурентоспроможність часто розглядається як ширша та більш складна концепція, ніж конкуренція. Її можна розглядати як синтез багатьох економічних категорій. Це стосується здатності компанії, галузі чи країни виробляти товари та послуги, які відповідають стандартам якості, ціни та інновацій, необхідним для конкуренції з іншими виробниками на внутрішньому та світовому ринках.

На конкурентоспроможність впливає ряд економічних факторів, таких як інфраструктура, наявність кваліфікованої робочої сили, доступ до капіталу, ефективність нормативно-правової бази, рівень технологічного розвитку та бізнес-клімат. Ці фактори можуть впливати на здатність країни чи галузі залучати інвестиції, створювати робочі місця та досягати сталого економічного зростання.

Визначення конкурентоспроможності також можна трактувати на рівні підприємства, яке полягає в тому, що бізнес є конкурентоспроможним, якщо він може виробляти кращі або дешевші продукти чи послуги, ніж його конкуренти, що у довгостроковій перспективі підвищить прибутковість. На

галузевому рівні конкурентоспроможність стосується того, наскільки привабливі різні країни для певної галузі. Наявність робочої сили, кваліфікації та сировини разом із ефектом масштабу та інфраструктурою є основними факторами, які можуть підвищити конкурентоспроможність певного економічного сектору на міжнародних ринках. На рівні країни конкурентоспроможність визначається за допомогою набору економічних та соціально-екологічних факторів.

У табл. 1.2 наведено визначення поняття «конкурентоспроможність» різними вченими.

Таблиця 1.2 – Визначення вченими поняття «конкурентоспроможність»

<b>Автор</b>	<b>Зміст поняття</b>	<b>Ключові слова</b>
Портер М.	Зростання продуктивності організації, що виявляється в зниженні витрат або диференціації	Зростання продуктивності
Чернега В. В.	Суб'єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівнювання, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлювання ринкової привабливості продукції	Здатність
Шпанко А. С.	Можливість конкурувати, тобто, по-перше, властивість об'єкта або суб'єкта бути кращим за інших за певними параметрами, по-друге, вона проявляється лише в конкурентному змаганні	Можливість
Шлюсарчик Б.	Відносна здатність не тільки підприємства, але й сектора, народного господарства, у порівнянні з іншими суб'єктами економічних відносин до: виробництва сучасних, технологічно інтенсивних товарів, вирішення нових технічних проблем, досягнення доходів (постійно зростаючих) при високому рівні зайнятості та відносно високому рівні заробітної плати	Здатність
Нестеренко С. А.	Здатність протистояти на ринку іншим конкурентам за ступенем задоволення реалізованими товарами і потребами, за ефективністю виробничої діяльності.	Здатність
Кутідзе Л. С.	Ознака, що притаманна об'єкту і характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним потреби порівняно з аналогічними об'єктами на ринку	Ознака
Хруцький В. Є., Корнеєва І. В.	Стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника	Можливість

Складено на основі: [11; 18-23]

Можна виділити деякі відмінності авторів щодо визначення поняття конкурентоспроможності:

1. Визначення конкурентоспроможності переважно як економічної концепції, що стосується здатності країни або підприємства виробляти товари та послуги за нижчою ціною або вищою якістю, ніж інші. Інші автори розглядають поняття ширше, включаючи соціальні, культурні, екологічні та політичні аспекти.
2. Визначення конкурентоспроможності як абсолютного поняття, що означає здатність підприємства, країни протистояти конкуренції на світових ринках без порівняння з іншими суб'єктами ринку. Дана конкурентоспроможність вимірюється на основі власних можливостей та потенціалу. Інші автори розглядають конкурентоспроможність як відносне поняття, що означає відношення ефективності підприємства чи країни до ефективності конкурентів. Дана конкурентоспроможність може змінюватись в залежності від ефективності конкурентів, з якими порівнюється дане підприємство або країна.
3. Визначення конкурентоспроможності як статичної концепції, що означає здатність країни чи підприємства зберегти свою поточну позицію на ринку. Інші розглядають конкурентоспроможність як динамічну концепцію, яка означає здатність країни або фірми впроваджувати інновації, адаптуватися та розвиватися у відповідь на зміни на ринку та глобальній економіці.
4. Акцент уваги на конкурентоспроможності ресурсів, що означає здатність країни або фірми отримувати доступ до таких ресурсів, як праця, капітал і технології, і ефективно використовувати їх. Інші автори зосереджуються на конкурентоспроможності виробництва, що означає здатність країни або фірми виробляти та продавати товари та послуги, які задовольняють запити клієнтів і приносять прибуток.
5. Акцент уваги на конкурентоспроможності на макrorівні, що означає здатність країни чи регіону конкурувати на глобальному рівні. Інші

зосереджуються на конкурентоспроможності на мікрорівні, що означає здатність окремих підприємств конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках.

Загалом, розмаїття авторських позицій щодо визначення конкурентоспроможності відображає складність і багатовимірність поняття та підкреслює необхідність цілісного та комплексного підходу до розуміння та вимірювання конкурентоспроможності.

Можна сказати, що конкурентоспроможність — це здатність товарів, послуг, підприємств, регіонів або країн конкурувати на ринку та забезпечувати високий рівень попиту на них з боку споживачів. Конкурентоспроможність залежить від числа факторів, включаючи якість та ціну продукції, рівень виробництва та інфраструктури, рівень кваліфікації робочої сили, правової системи, інновації та дослідження. Конкурентоспроможність дозволяє підприємствам та країнам ефективно використовувати свої ресурси та здобувати перевагу на ринку в порівнянні з конкурентами.

Однією з ключових складових дослідження конкурентоспроможності є конкурентоспроможність підприємства як окремого учасника виробничо-господарської діяльності.

Існує певна розбіжність в тлумаченні поняття «конкурентоспроможність підприємства» серед різних авторів. Одні визначають конкурентоспроможність підприємства як здатність досягати успіху на ринку шляхом виготовлення та продажу продукції високої якості за доступну ціну. Інші бачать конкурентоспроможність підприємства як здатність досягати успіху на ринку завдяки інноваціям, дослідженням.

Деякі автори додають до визначення конкурентоспроможності підприємства поняття ефективності використання ресурсів, зокрема людських, фінансових, матеріальних і технічних, а також здатність до адаптації до змін у ринкових умовах.

Якість продукту або послуги повинна відповідати вимогам ринку та задовольняти потреби споживачів. Цінова політика повинна бути

конкурентною та відповідати стандартам якості. Ефективна маркетингова стратегія дозволить підприємству ефективно просувати свій продукт або послугу і залучати клієнтів. Наявність інновацій дозволить підприємству випередити конкурентів та створити унікальний продукт. Ефективне управління сприяє максимально ефективному використанню ресурсів та забезпечує стійкий успіх в довгостроковій перспективі.

У табл. 1.3 наведено визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» різними вченими.

Таблиця 1.3 – Визначення вченими поняття «конкурентоспроможність підприємства»

<b>Автор</b>	<b>Зміст поняття</b>	<b>Ключові слова</b>
Грицишин Н. В.	Рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства стосовно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами	Рівень компетентності
Іванов Ю. Б.	Здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках	Здатність
Минко Л. М.	Можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку	Можливість
Гуцуляк В. Р.	Здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг	Здатність
Вінніченко І. І.	Можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку	Можливість
Крючкова Ж. В.	Здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогової, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва	Здатність
Піддубний І. О., Піддубна А. І	Потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів	Здатність

Складено на основі: [24-30]

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність підприємства виробляти продукт або послугу з високою якістю та за конкурентними цінами, відповідати на потреби ринку шляхом постійного вдосконалення та інновацій, ефективно використовувати ресурси та мати ефективну систему управління, яка дозволяє підприємству забезпечити стійкий успіх на ринку в довгостроковій перспективі.

Однак, конкурентоспроможність підприємства не залежить тільки від внутрішніх факторів, а також від зовнішніх. Ситуація на ринку, ступінь насиченості галузі, конкуренція та інші фактори можуть мати вплив на конкурентоспроможність підприємства. Успішні підприємства зосереджуються на вдосконаленні кожного з цих факторів, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність та стабільний успіх на ринку.

Для успішної інтеграції українського бізнесу у світову економіку необхідно відповідати міжнародним вимогам та стандартам, що передбачають нове бачення й стратегію підвищення конкурентоспроможності. Загострення глобальної конкуренції потребує розвитку нових ефективних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства, а також створення нових механізмів відносин між державою, бізнесом та суспільством.

Зараз традиційні методи створення конкурентних переваг потребують нового інструментарію, який включає «соціально орієнтовані компоненти» та сприяє зміцненню відносин між підприємством, владою та суспільством. Це сприятиме розвитку довгострокових відносин зі споживачами, залученню більш кваліфікованого персоналу, підтримці з боку держави та конкурентній стійкості.

Одним із таких інструментів може бути управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку, що передбачає відповідальність та участь підприємства у вирішенні соціальних та екологічних проблем. Сучасні економічні системи переживають трансформацію через глобалізацію, постіндустріалізацію та соціалізацію

економіки. Ці тенденції сприяють тому, що враховуються нові чинники неекономічного характеру, роль яких постійно зростає.

Сьогодні відбувається глобальна зміна цінностей у сфері бізнесу: підприємства переходять від економічно орієнтованого підходу до більш складного та комплексного способу здійснення діяльності. Сучасне підприємство пов'язане з багатьма соціально-економічними суб'єктами.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно приділяти велику увагу і безпеці діяльності, оскільки на нього впливають ризики та загрози, які можуть виникати з боку зовнішнього середовища, такі як тіньова економіка, корупція, рейдерство та інші. Успішне управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає розуміння та усвідомлення таких ризиків, а також наявності навичок та компетенцій щодо їх запобігання та ефективної протидії. Управління конкурентоспроможністю підприємства включає вчасне виявлення загроз, а також прийняття заходів для їх зменшення або усунення.

Під час повномасштабного вторгнення росії в Україну, вітчизняні підприємства майже щодня змушені адаптуватися до нових викликів, таких як відтік кадрів, знищення та пошкодження обладнання, проблеми з енергопостачанням та зменшенням доходів населення тощо. Важливо здійснювати дослідження теоретичних та методологічних підходів щодо виходу підприємств із кризових ситуацій, спричинених війною, та розробляти шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній.

Усі ці фактори підкреслюють важливість управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стабільності та успіху на ринку.

## **1.2 Теоретичні аспекти та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сталого розвитку**

Значення та інтерес до сталого розвитку посилюється з кожним роком, оскільки людство стикається зі все більшими проблемами, пов'язаними з екологією, соціальною справедливістю та економічним зростанням.

Концепція сталого розвитку — це підхід до розвитку, що передбачає задоволення поточних потреб людей, не порушуючи можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Ключові принципи сталого розвитку базуються на ідеї, що економічне зростання, охорона навколишнього середовища та соціальне благополуччя є взаємопов'язаними елементами, які не можна розглядати окремо. Ці принципи мають бути забезпечені на рівні глобального співтовариства, національного уряду та місцевої громади. Дана концепція є дуже важливою у зв'язку з тим, що наша планета має обмежені ресурси, а людська діяльність може завдавати шкоди довкіллю та природним екосистемам.

Згідно з цією концепцією, сталий розвиток передбачає забезпечення доступу до основних потреб людей, включаючи харчування, воду, енергію та освіту, збереження природних ресурсів та біорізноманіття, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності економіки, розбудови інфраструктури та забезпечення більшої участі громадян у прийнятті рішень.

Концепція сталого розвитку є однією з основних ідей, що лягла в основу формулювання Цілей сталого розвитку (ЦСР) — глобальної програми розвитку, яку запровадила Організація Об'єднаних Націй в 2015 році. ЦСР — це 17 цілей та 169 підцілей, спрямованих на забезпечення сталого розвитку на планеті до 2030 року. Кожна з цих цілей охоплює різні аспекти сталого розвитку, включаючи більшу економічну стійкість, соціальну справедливість, екологічну збалансованість та більшу співпрацю між країнами. Концепція сталого розвитку є не тільки філософським та науковим підґрунтям ЦСР, але й дієвим інструментом для досягнення сталого розвитку планети в цілому [31].

ЦСР розроблені таким чином, щоб мати глобальну, багатовимірну, взаємопов'язану спрямованість. З цієї причини для розробки політики, пов'язаної з ЦСР, залучають до співпраці багато зацікавлених сторін, що є ключовим елементом не лише для визначення цілей, але й для ефективності процесу впровадження.

Однак глобальна, багатовимірна структура ЦСР робить визначення політики та стратегій їх реалізації складним завданням. Удосконалення певного соціально-економічного чи екологічного показника може вплинути на інші. Покращення одного показника може призвести до погіршення іншого. З цієї причини потрібен спеціальний аналіз для виявлення можливих взаємодій, а політику слід розробляти з урахуванням взаємопов'язаного характеру соціально-економічного та екологічного аспектів. Яскравим прикладом цього є концепція конкурентоспроможності. Наприклад, нормативні акти, спрямовані на захист природних ресурсів або підвищення соціальної рівності та перерозподілу, можуть вплинути на продуктивність підприємства. У той же час діяльність підприємства може впливати на інші сфери, причому вплив може бути як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [32].

Більш широке визначення конкурентоспроможності можна описати за допомогою концепції сталої конкурентоспроможності. Її ідея полягає в здатності підприємства, регіону або країни досягати успіху на ринку у довгостроковій перспективі, забезпечуючи при цьому економічне зростання та розвиток в умовах збереження природних ресурсів та мінімізації негативного впливу на довкілля. Іншими словами, конкурентоспроможність сьогодні має бути досягнута без шкоди для можливості її досягнення завтра завдяки використанню конкурентних переваг, розвитку людського потенціалу та підвищенню рівня життя.

На сталу конкурентоспроможність має вплив екологічна та соціальна стійкість, що забезпечується поряд із економічною стійкістю. Якщо розглядати дані поняття з точки зору підприємства, то соціальна та екологічна стійкість — це ключові елементи концепції сталого розвитку, які

передбачають забезпечення взаємодії підприємства зі суспільством та навколишнім середовищем з урахуванням соціальних та екологічних аспектів.

Соціальна стійкість означає, що підприємство повинно відповідати вимогам та потребам своїх співробітників, клієнтів та суспільства в цілому. Це може означати забезпечення робочих місць, створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників, врахування потреб та інтересів споживачів та інших зацікавлених сторін. Також, соціальна стійкість передбачає відповідальність підприємства перед суспільством та його членами, зокрема, відкритість у взаємодії, участь в благодійних та соціальних програмах, дотримання принципів етики та корпоративної соціальної відповідальності [33].

Екологічна стійкість передбачає забезпечення діяльності підприємства з урахуванням потенційного впливу на довкілля. Це означає прийняття відповідальних екологічних рішень, відповідність законодавству в галузі охорони довкілля та зменшення негативного впливу на природу та її ресурси. Екологічна стійкість також включає розробку та впровадження екологічно чистих технологій, зменшення відходів та забруднень, підвищення енергоефективності та зменшення викидів шкідливих газів [33].

Соціальна та екологічна стійкість взаємопов'язані та взаємозалежні, оскільки підприємство не може забезпечити свою конкурентоспроможність без урахування соціальних та екологічних факторів. Наприклад, у разі несумісної діяльності з природоохоронними та екологічними стандартами, підприємство може стати об'єктом критики соціальних та екологічних активістів, втратити довіру споживачів, зазнати фінансових втрат та втратити свою репутацію на ринку.

Ідея інклюзивного зростання та довгострокового розвитку, закладена в ЦСР, узгоджується зі Звітом про глобальну конкурентоспроможність 2015–2016, складеним Всесвітнім економічним форумом, який має на меті показати прямий зв'язок між конкурентоспроможністю та економічними, соціальними, екологічними показниками сталого розвитку.

Визначимо взаємозв'язки між ЦСР і концепцією конкурентоспроможності відповідно до трьох різних, але взаємопов'язаних категорій конкурентоспроможності, а саме економічною, соціальною та екологічною конкурентоспроможністю. Економічна конкурентоспроможність відображає здатність підприємства, галузі або країни ефективно конкурувати на світових ринках за рахунок високої продуктивності, інноваційної активності, розвиненої інфраструктури, ефективного використання ресурсів та інших факторів, що визначають економічний успіх. Екологічна конкурентоспроможність відображає здатність системи конкурувати на ринку за рахунок екологічних переваг. Це означає, що підприємство, галузь або країна може забезпечити високу якість продуктів та послуг, які відповідають вимогам екологічної безпеки та сталого розвитку, та отримувати конкурентні переваги за рахунок цих переваг. Соціальна конкурентоспроможність відображає здатність системи конкурувати на ринку за рахунок соціальних переваг. Це означає, що підприємство, галузь або країна може забезпечити високу якість продуктів та послуг, які відповідають соціальним вимогам та потребам споживачів, та отримувати конкурентні переваги.

Сьогодні визначення конкурентоспроможності тісно пов'язане з концепцією інклюзивного зростання, яка розглядає, як країни, підприємства можуть одночасно досягти зростання та збалансувати соціально-екологічні результати. Це пояснюється тим, що нестійка екологічна модель і нерівномірний розподіл ресурсів можуть підірвати стабільність зростання та знизити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. З цієї причини стала конкурентоспроможність тісно пов'язана з економічною, соціальною та екологічною конкурентоспроможністю.

У табл. 1.4 представлені стратегічні переваги від зв'язку між ЦСР і параметрами сталої конкурентоспроможності. Конкретна ціль може бути актуальною для різних параметрів конкурентоспроможності. З цієї причини конкретна політика, спрямована на досягнення конкретної цілі (або завдання), може мати різний вплив на різну конкурентоспроможність.

Таблиця 1.4 — Синергія між Цілями сталого розвитку та показниками сталої конкурентоспроможності

Основні аспекти, які охоплюють Цілі	Конкурентоспроможність з економічної точки зору	Конкурентоспроможність з екологічної точки зору	Конкурентоспроможність з соціальної точки зору
Місцеве самоврядування (Ціль 11;16)	Трансформаційне бачення, ефективне управління, прозорість і підзвітність сприяють інвестиціям та економічному зростанню; ефективні відносини між державою та бізнесом	Високоякісні та інклюзивні інституції можуть сприяти зеленим підходам і створенням умов для поведінкових та інституційних змін	Інклюзивні заклади мають важливе значення для надання послуг у сфері охорони здоров'я, освіти та соціального захисту
Інвестиції в інфраструктуру (Ціль 11; 9)	Належна інфраструктура допомагає підприємствам підвищувати продуктивність	Відновлювана енергетика сприяє зменшенню забруднення навколишнього середовища та збільшення довгострокової доступності природних ресурсів	Інфраструктура має бути доступною для найбідніших; доступ до води, доріг та енергії є фундаментальним для сприяння соціальної рівності та конкурентоспроможності
Розвиток людського капіталу (Ціль 3; 4; 8)	Освіта, здоров'я та розвиток навичок є важливими факторами продуктивності праці	Розвиток навичок й освіта є важливими для створення «зелених» робочих місць і сприяння стійкій поведінці	Навички та міцне здоров'я є важливими елементами соціальної рівності, стабільності та інклюзивності
Збереження біорізноманіття (Ціль 13; 14; 15)	Земля та природні ресурси важливі для довгострокової продуктивності	Збереження природного капіталу може підвищити стійкість і довгострокову доступність	Володіння та/або доступ до землі, води та біорізноманіття є важливими активами для найбідніших верств населення та фундаментальними елементами сприяння соціальної стабільності та стійкості
Зелені технології (Ціль 7; 12)	Технології є рушійною силою продуктивності	Розвиток зелених технологій може зменшити вплив на навколишнє середовище	«Зелені» технології можуть збільшити доступність ресурсів
Підтримка торгівлі (Ціль 8; 17)	Зв'язки між підприємствами та ринком можуть збільшити попит, виробництво та конкурентоспроможність	Доступ до ринку екологічних товарів і послуг (наприклад, можливість доступу до нових ринків сонячних панелей)	Трудова міграція; зв'язки між бізнесом можуть розширити можливості та зменшити бідність

Джерело: [31]

Покращення соціальної конкурентоспроможності, яке пов'язане, наприклад, зі зменшенням бідності та нерівності, вимагатиме ефективного процесу створення добробуту з подальшим впливом на економіку та навколишнє середовище. Створення додаткових доходів і робочих місць можна було б, наприклад, підтримати шляхом розвитку нових видів діяльності, державної підтримки та зниження податків. Проте збільшення виробництва може спричинити негативний вплив на навколишнє середовище, збільшивши тиск на доступність ресурсів і забруднення. Подібним чином покращення конкурентоспроможності навколишнього середовища може зменшити короткострокову прибутковість і вимагатиме визначення нових бізнес-моделей з відповідним впливом на економічну конкурентоспроможність і розподіл робочих місць.

Можна сказати, що підприємство повинно враховувати соціальні та екологічні аспекти в усіх питаннях своєї діяльності, включаючи виробництво, логістику, маркетинг, персонал та інші сфери. Забезпечення соціальної та екологічної стійкості може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та створенню довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

Варто розуміти, що традиційне визначення конкурентоспроможності може прирівнюватися до продуктивності, але стала конкурентоспроможність це більш широка, довгостроково орієнтована на результат концепція, яка зосереджена на досягненні як економічного, так і соціального й екологічного добробуту.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є цілеспрямованим процесом, що базується на принципах комплексності та системності, і має на меті постійне оновлення та розвиток конкурентних переваг підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства враховує вплив зовнішніх умов, необхідність оптимізувати прибуток, щоб забезпечити успішну позицію на ринку.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку, збільшення його ефективності та прибутковості, підвищення якості продукції та послуг, зниження витрат, покращення маркетингової стратегії, збільшення інвестиційної привабливості тощо. Управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє підтримувати та зміцнювати позиції підприємства на ринку, забезпечувати його розвиток та зростання, а також реагувати на зміни в ринковому середовищі та конкуренції. Важливою метою управління конкурентоспроможністю підприємства є також забезпечення сталості його розвитку, що базується на принципах сталого розвитку та забезпеченні балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності.

Українські підприємства повинні здійснювати постійний контроль за всіма індикаторами конкурентоспроможності, вживати необхідних заходів для запобігання втрат ринкових позицій та розвивати стійкі конкурентні переваги. Ці конкурентні переваги можуть служити фундаментом міцних конкурентних позицій підприємства, визначати напрямки стратегії його розвитку та бути об'єктом стратегічного управління. Важливо, щоб управління конкурентоспроможністю підприємства було безперервним процесом.

У теорії менеджменту існує кілька основних підходів до управління підприємством, серед яких можна виділити системний, ситуаційний та процесний.

Системний підхід. Суть цього підходу полягає в тому, щоб досліджувати конкурентоспроможність підприємства як систему, що складається з елементів, які взаємодіють між собою. В рамках цього підходу досягають максимальної ефективності шляхом оптимізації всіх елементів системи та підтримки взаємозв'язків між ними. Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає чітко сформульовану мету управління, досягнення якої вимагає підпорядкування всіх підсистем діяльності цьому завданню.

Ситуаційний підхід. Цей підхід передбачає аналіз конкурентних ситуацій та визначення оптимальної стратегії в кожній з них. Ключовим елементом є розуміння конкурентного середовища та дослідження діяльності конкурентів.

Процесний підхід. Суть цього підходу полягає в тому, щоб розглядати конкурентоспроможність як результат ефективних бізнес-процесів, що покликані забезпечити високу якість продукції та послуг, а також високий рівень задоволеності клієнтів. У рамках цього підходу надається особлива увага плануванню та управлінню процесами виробництва та реалізації продукції.

Важливо зазначити, що використання окремого підходу не завжди дає необхідний результат, тому найефективнішим буде поєднання кількох підходів та інтеграція їх в одну систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства — це комплексний підхід до організації та впровадження методів та інструментів управління, спрямованих на забезпечення та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Суб'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є його керівництво та персонал, що займаються розробкою та реалізацією стратегій та тактик управління конкурентоспроможністю.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є саме підприємство, його продукти та послуги, бізнес-процеси та структура, які необхідно оптимізувати та адаптувати для досягнення та збереження конкурентних переваг на ринку. Об'єктом також може бути окремий продукт або послуга, яку підприємство виробляє або надає.

Управління конкурентоспроможністю підприємства враховує вплив на конкурентоспроможність як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Перші включають такі елементи, як організаційно-правова форма підприємства, його структура, рівень науково-технічного розвитку, соціальний потенціал,

ресурси, психологічний клімат, налагодженість шляхів постачання тощо. Зовнішні фактори включають виробниче та науково-технічне середовище, а також соціальне середовище.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає аналіз та управління всіма цими факторами з метою досягнення певних результатів щодо забезпечення конкурентних переваг та успіху підприємства на ринку. Цей процес включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, ідентифікацію його конкурентних переваг і недоліків, визначення потенційних загроз та можливостей, які можуть вплинути на його позиції на ринку.

Далі, на основі цих аналізів, формуються стратегії розвитку підприємства, які повинні забезпечити збільшення його конкурентних переваг. Стратегії можуть включати такі заходи, як підвищення якості продукції, розширення асортименту, зниження витрат, покращення процесів виробництва, вдосконалення маркетингових стратегій та інші.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є постійним та орієнтованим на майбутнє процесом, який потребує моніторингу та оцінки результатів заходів, що були впроваджені, та внесення коректив в стратегії, якщо необхідно. Цей процес допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними на змінному ринковому середовищі та досягати успіху на довгостроковій основі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку означає, що прийняті рішення та проведені дії підприємства спрямовані не лише на забезпечення його конкурентоспроможності, а й на збереженні та розвитку природних, соціальних та економічних ресурсів для задоволення потреб сьогодення та майбутніх поколінь. Тобто, підприємство повинно розробляти стратегію розвитку так, щоб зберігати баланс між досягненням корпоративних цілей, підтримкою суспільних відносин, норм і цінностей, а також забезпечувати збереження природних екосистем [34].

Сталий розвиток позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства, оскільки базується на забезпеченні балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємства. Це дозволяє підприємству зберігати та підвищувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, оскільки підприємство стає більш стійким до змін зовнішнього середовища, забезпечує підвищення рівня довіри споживачів та інших зацікавлених сторін, а також дозволяє знизити ризики щодо законодавчих та регуляторних змін, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

В Україні наразі є серйозна проблема з низьким рівнем соціальної відповідальності підприємств. Це пов'язано з тим, що відсутність здорової конкуренції та умов для бізнесу призводить до того, що певні суб'єкти господарювання застосовують методи, спрямовані на задоволення виключно власних потреб, що не сприяє загальному економічному розвитку та підвищенню добробуту населення. Такі методи включають тіньову економіку, порушення норм та правил, зловживання ринковою владою, корупцію тощо.

Можна сказати, що управління конкурентоспроможністю підприємства та управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку представляють два різні підходи до управління бізнесом.

Управління конкурентоспроможністю підприємства зазвичай фокусується на тому, як підприємство може бути більш ефективним у відношенні виробництва товарів або послуг, ніж конкуренти на ринку. Це може включати стратегії зниження витрат, підвищення якості продукції, збільшення рентабельності, підвищення рівня інновацій тощо. Основною метою такого управління є забезпечення максимальної прибутковості.

З іншого боку, управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку включає в себе не тільки економічні, але і соціальні та екологічні аспекти управління бізнесом. Такий підхід передбачає, що бізнес повинен діяти не лише у своїх інтересах, але й враховувати вплив своєї діяльності на людей та навколишнє середовище. Управління

конкурентоспроможністю на засадах сталого розвитку може включати стратегії зменшення відходів, збільшення енергоефективності, просування виробів, які сприяють збереженню довкілля, підвищення якості життя працівників тощо.

Отже, головна відмінність між цими двома підходами полягає в тому, що управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку передбачає, що успіх підприємства залежить не тільки від його фінансових результатів, але й від того, як воно впливає на соціальну та екологічну сфери. Такий підхід сприяє покращенню репутації підприємства, збільшенню довіри споживачів та інвесторів, а також забезпеченню сталого розвитку не тільки самого підприємства, але й всього суспільства в цілому. Незважаючи на те, що цей підхід може вимагати більших витрат на початкових етапах, він може дати значно більший результат в майбутньому, забезпечивши більш стійкий та ефективний розвиток підприємства в умовах конкуренції.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю на засадах сталого розвитку стає необхідністю для підприємств, які прагнуть досягти стабільного та довготривалого успіху, зберегти навколишнє середовище та виконувати свої соціальні та економічні функції.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на засадах сталості**

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим завданням для керівництва підприємства. Вона допомагає з'ясувати, наскільки ефективно підприємство конкурує з іншими гравцями на ринку, а також дозволяє визначити сильні та слабкі сторони в порівнянні з конкурентами. Шляхом аналізу слабких сторін, підприємство може вжити заходи для підвищення своєї ефективності, вдосконалення процесів та управління ресурсами. За допомогою оцінки можна ідентифікувати ключові напрямки

розвитку, визначити основні чинники успіху і ризику, а також вибрати оптимальні стратегії. Виявлення слабких місць та можливостей для розробки нових продуктів, технологій або процесів дозволяє підприємству зберігати конкурентну перевагу та впроваджувати нові ідеї для забезпечення стійкого розвитку. Оцінка конкурентоспроможності допомагає підприємству бути готовим до змін та дозволяє виявляти фактори, що можуть вплинути на ринкову позицію підприємства. Окрім цього, інвестори шукають підприємства, які мають стабільну конкурентну позицію і потенціал для успішного розвитку. Чітке уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства допомагає залучити фінансові ресурси для реалізації стратегічних ініціатив, розширення ринків або модернізації виробничих потужностей. Шляхом аналізу конкурентного середовища, підприємство може розробити стратегії, спрямовані на поліпшення якості продукції або надання якісних послуг, що забезпечують більшу клієнтську цінність.

Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємства через складність і мінливість факторів, що впливають на його успіх на ринку. Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох аспектів, включаючи стратегію, фінанси, маркетинг, якість продукції та послуг, технологічну базу, людські ресурси та інновації. Оскільки ці фактори можуть мати різний вплив на конкурентоспроможність в різних галузях та контекстах, розроблено різноманітні методи оцінки. Розуміння та їх використання дозволяє підприємствам отримати більш повне та об'єктивне уявлення про їхню поточну ситуацію та визначити стратегічні напрямки для майбутнього розвитку.

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені у табл. 1.5. Дані методи класифіковані саме за такою ознакою, як спосіб оцінки. Окрім даної класифікації, існують різноманітні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства в залежності від оцінюваного об'єкта (такого як продукція, персонал або потенціал), напряму формування інформаційної бази (критеріальні або експертні), типу показників, що

використовуються (розгорнуті або комплексні), періоду розрахунку (фактичні або прогностичні) та можливості розробки управлінських рішень (поточні або стратегічні) [35].

Таблиця 1.5 — Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Опис	Назва методу
Матричні	Використання матриць або таблиць для систематизації та порівняння різних аспектів, факторів або критеріїв, які впливають на конкурентну позицію підприємства. Основна мета таких методів — визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості для покращення і розвитку.	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ) Матриця McKinsey Матриця конкурентних стратегій М. Портера Матриця Томпсона – Стрикленда SWOT-аналіз SPACE-аналіз STEP-аналіз
Графічні	Використання графічних зображень, діаграм та інших візуальних засобів для представлення та аналізу даних, що стосуються конкурентоспроможності. Вони допомагають візуалізувати складну інформацію та забезпечують зрозумілість і доступність для аналізу та прийняття рішень.	Графіки порівнянь Аналітичні графіки Ілюстративні графіки Діаграми Картограми Картодіаграми Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу
Індексні	Базуються на розрахунку числових показників та індексів, які відображають рівень конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з іншими підприємствами або стандартами.	Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі Метод інтегральної оцінки Метод бенчмаркінгу
Аналітичні	Базуються на виконанні розрахунково-аналітичних операцій з наявними даними. Використання цих методів може включати прості арифметичні операції, а також складніші розрахунки, залежно від конкретної методики аналізу.	Метод різниць Метод рангів Метод балів Методи експертної оцінки Системи диференційних рівнянь.

Складено на основі: [35-36]

Окрім зазначених методів, їх можна об'єднати в інші групи. Наприклад, можна виділити методи, що базуються на основі аналізу порівняльних переваг. Вони використовують принципи теорії міжнародного поділу праці, згідно з якими ключовою умовою досягнення стійких конкурентних позицій підприємства мають бути нижчі витрати виробництва, ніж у конкурентів. При використанні цих методів аналізуються не тільки витрати виробництва, але й такі фактори, як обсяг і рентабельність прибутку, обсяг продажів та частка ринку. Конкурентні позиції визначаються не тільки кількістю, але й якістю виробничо-господарської діяльності та рівнем конкурентоспроможності продукції.

Методи, що ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства і галузі, базуються на принципі, згідно з яким конкурентоспроможність підприємства визначається наявністю факторів виробництва, які можуть бути ефективно використані виробником більш ефективно, ніж конкуренти. Під рівновагою розуміється стан, коли виробник не має стимулу для переходу в інший стан. Для визначення оцінки конкурентоспроможності згідно з даною теорією використовуються відносні показники, такі як вартість основних та оборотних засобів, рівень заробітної плати тощо.

Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції, використовують порівняння показників стану підприємства з показниками конкурентів. Згідно з цими методами, найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, у яких всі підрозділи і служби працюють найефективніше, а ключовою є оцінка ефективності використання ресурсів.

Методи, що ґрунтуються на основі теорії якості продукції підприємства, базуються на твердженні, що конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності його продукції, і чим вона вища, тим більш конкурентоспроможне підприємство. Порівняння продукції з параметрами товару-еталону є основою цих методів. Для оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються різноманітні методи, в яких основною складовою є співвідношення між ціною і якістю.

Методи, що ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора, визначаються через послідовність залежностей між ефектами і стимулами, які спричинили ці ефекти. У цих методах оцінюються конкурентні переваги підприємства порівняно з іншим за якістю продукції або наданням послуг.

Методи визначення конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств базуються на аналізі внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення переваг і потенціалу для його подальшого розвитку.

Методи, що базуються на основі експертних оцінок дозволяють отримати інформацію про конкурентів, яка може бути недоступною через офіційні джерела. Хоча ці методи не є дуже точними, вони все ж надають можливість оцінити стан окремого підприємства або невеликого бізнесу з високою ймовірністю. Це корисно для аналізу підприємств, де доступ до даних обмежений, і експертні оцінки можуть доповнити інформацію.

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства спрямовані на створення показника рівня конкурентоспроможності, який формується на основі аналізу наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності їх використання та порівняння з іншими підприємствами в тій же галузі та продуктивній групі. Ці методи передбачають розрахунок загального показника конкурентоспроможності підприємства, який враховує як ступінь задоволення потреб споживачів, так і рівень ефективності виробництва.

Зі зростанням усвідомлення важливості сталого розвитку, ставлення до оцінки конкурентоспроможності підприємства також змінюється. Оцінка конкурентоспроможності в контексті сталого розвитку включає не лише традиційні економічні показники, але й оцінку соціальних, екологічних та етичних аспектів діяльності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності тепер враховує вплив підприємства на навколишнє середовище. Аналізується використання ресурсів, кількість викидів, впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії та інші екологічні

показники. Врахування соціальної складової стає все більш важливим при оцінці конкурентоспроможності. Підприємства оцінюються за тим, як вони впливають на благополуччя своїх співробітників, ставлення до суспільства, внесок у розвиток спільнот та дотримання соціальних стандартів. Оцінка конкурентоспроможності включає оцінку етичного підходу підприємства до своїх стейкхолдерів. Врахування їх потреб і пріоритетів сприяє створенню збалансованої та сталої стратегії розвитку підприємства. Дотримання принципів корпоративної етики, боротьба з корупцією, транспарентність управління та інші етичні аспекти стають важливими чинником в контексті сталого розвитку. Компанії, які виявляють високий рівень етичності у своїй діяльності, здатні залучити більше довіри від споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Оцінка конкурентоспроможності підприємства враховує довгострокову перспективу і сталість його розвитку. Замість короткострокового успіху, підприємствам потрібно довести свою здатність адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, планувати сталі стратегії розвитку та враховувати вплив на навколишнє середовище.

Матричні методи можуть мати деякі переваги при оцінці конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку. Основні переваги включають:

1. Систематичний підхід: надають систематичну структуру для аналізу конкурентоспроможності підприємства. Вони допомагають ідентифікувати та оцінити фактори, які впливають на конкурентоспроможність, і показують їх взаємозв'язок.

2. Визначення сильних та слабких сторін: матричні методи, такі як SWOT-аналіз, дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, які можуть впливати на його конкурентоспроможність у контексті сталого розвитку.

3. Виявлення можливостей та загроз: допомагають ідентифікувати можливості та загрози, що виникають у контексті сталого розвитку. Це може

допомогти підприємству виявити нові напрямки розвитку, зайняти конкурентні позиції та уникнути негативних впливів.

4. Врахування контексту та конкурентного середовища: дозволяють аналізувати підприємство у контексті свого конкурентного середовища. Це допомагає зрозуміти, як підприємство вирізняється серед конкурентів та які фактори можуть мати вплив на його конкурентоспроможність у сфері сталого розвитку.

5. Результативність при прийнятті рішень: надають основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо покращення конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку. Вони допомагають визначити пріоритетні напрямки дій, розробити стратегії та плани розвитку, а також оцінити ефективність запропонованих заходів.

Недоліком матричних методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку є їх обмежена спроможність враховувати комплексність та широкий спектр аспектів сталого розвитку. Деякі основні недоліки включають:

1. Обмежена кількість факторів: матричні методи, такі як SWOT-аналіз або матриця БКГ, часто фокусуються на обмеженому наборі факторів, які не враховують всіх аспектів сталого розвитку, таких як соціальна відповідальність, екологічний вплив тощо.

2. Відсутність кількісних показників: матричні методи, які базуються на якісному оцінюванні сильних та слабких сторін підприємства, можуть не надавати достатньо кількісних даних для оцінки його конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку. Це ускладнює порівняння та аналіз різних підприємств за цими критеріями.

3. Відсутність взаємозв'язку між факторами: матричні методи часто розглядають фактори окремо, не враховуючи їх взаємозв'язок та взаємодію. Однак, в контексті сталого розвитку, фактори можуть бути взаємозалежними, і їх вплив може бути більш складним, ніж просте сумування окремих оцінок.

4. Недостатня увага до довгострокових вимог: більше спрямовані на короткострокові аспекти конкурентоспроможності, і можуть недостатньо враховувати довгострокові вимоги сталого розвитку, такі як енергоефективність, використання відновлюваних джерел енергії, екологічна стійкість та соціальна відповідальність.

5. Відсутність сталого контексту: не завжди враховують унікальні особливості та контекст підприємства в рамках сталого розвитку. Кожне підприємство має свої власні цілі, які можуть вплинути на його конкурентоспроможність. Тому, не враховуючи цей контекст, матричні методи можуть бути обмеженими в оцінці конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку.

SWOT-аналіз, як матричний метод, можна використовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку, розглядаючи його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, пов'язані зі сталим розвитком. Особлива увага при цьому зосереджується на аспектах сталого розвитку, таких як екологічна відповідальність, соціальні аспекти та економічна стійкість.

Приклад застосування SWOT-аналізу для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку:

#### 1. Сильні сторони (Strengths):

1.1. Внутрішні переваги підприємства, що сприяють сталому розвитку, наприклад, ефективне використання ресурсів, висока якість продукції, інноваційні рішення або сильна корпоративна культура.

1.2. Позитивний вплив на навколишнє середовище, наприклад, застосування екологічно чистих технологій, зменшення викидів шкідливих речовин або використання відновлювальних джерел енергії.

1.3. Сприятливі відносини зі зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники або співробітники, що підтримують підприємство у реалізації сталого розвитку.

#### 2. Слабкі сторони (Weaknesses):

2.1 Внутрішні фактори, що обмежують підприємство у досягненні сталого розвитку, наприклад, застаріле обладнання, недостатня кваліфікація персоналу щодо питань сталості або недостатня інтеграція сталого розвитку в бізнес-процеси.

2.2. Потенційні проблеми, пов'язані зі сталим розвитком, такі як високі витрати на впровадження сталого розвитку, низький рівень усвідомлення споживачами значення сталості або недостатнє управління відходами та використанням ресурсів.

### 3. Можливості (Opportunities):

3.1. Зовнішні фактори, які можуть сприяти сталому розвитку підприємства, наприклад, зростання попиту на товари і послуги, підвищена свідомість споживачів щодо сталості або наявність державних пільг та фінансування для сталого бізнесу.

3.2. Розвиток нових технологій та інновацій, які можуть допомогти підприємству покращити свої стандарти сталості, зменшити вплив на довкілля або оптимізувати використання ресурсів.

3.3. Партнерство з іншими стейкхолдерами, такими як неприбуткові організації, урядові установи або активісти з питань сталості для спільного вирішення проблем та здійснення спільних проектів.

### 4. Загрози (Threats):

4.1. Зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на сталий розвиток підприємства, наприклад, посилення конкуренції на ринку сталого бізнесу, зміни законодавства або негативний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

4.2. Ризики, пов'язані зі змінами клімату, забрудненням довкілля або дефіцитом ресурсів, які можуть поставити під загрозу стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

4.3. Відсутність свідомості та підтримки з боку споживачів щодо сталості, що може призвести до зниження попиту на сталі товари та послуги.

Аналізуючи ці чотири аспекти SWOT-аналізу, підприємство може отримати чітке уявлення про свої переваги, недоліки, можливості та загрози щодо сталого розвитку. Це дозволяє підприємству розробити стратегію, спрямовану на використання своїх сильних сторін та можливостей, а також на усунення або зменшення впливу слабких сторін та загроз.

Графічні методи мають декілька переваг при оцінці конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку. Основні переваги включають:

1. Візуальна репрезентація даних: дозволяють візуально представити дані й інформацію, що допомагає зрозуміти складні зв'язки між різними факторами конкурентоспроможності та сталого розвитку.

2. Зрозумілість та доступність: більш доступні та зрозумілі для широкого кола користувачів. Це дозволяє залучити більше зацікавлених сторін до процесу оцінки конкурентоспроможності та сприяє зручному спілкуванню інформації. Вони допомагають зрозуміти складну інформацію та показати залученим сторонам переваги сталого розвитку, спонукаючи до прийняття конкретних заходів.

3. Інтеграція різних факторів: можуть допомогти інтегрувати різні аспекти конкурентоспроможності та сталого розвитку, включаючи економічні, соціальні та екологічні показники. Наприклад, діаграми можуть використовуватись для порівняння показників різних сфер сталого розвитку.

4. Виявлення взаємозв'язків та тенденцій: дозволяють виявляти взаємозв'язки та тенденції між різними факторами та змінними. Вони можуть допомогти виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати потенційні можливості для покращення конкурентоспроможності на основі сталого розвитку. Графіки та діаграми можуть відображати тренди у використанні ресурсів, зміну соціального впливу або ефективність заходів, допомагаючи ідентифікувати потенційні проблемні сфери та пріоритетні напрямки вдосконалення.

5. Сприяння прийняттю рішень: можуть бути цінним інструментом при прийнятті рішень щодо покращення конкурентоспроможності на основі сталого розвитку. Вони дозволяють швидко порівняти різні сценарії, визначити пріоритети та вибрати оптимальні стратегії для досягнення сталості та конкурентних переваг.

Недоліком графічних методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку є:

1. Суб'єктивність інтерпретації: графічні методи можуть піддаватися суб'єктивній інтерпретації даних. Це може призвести до неоднозначності та неповної об'єктивності оцінки конкурентоспроможності.

2. Обмежений обсяг інформації: можуть обмежувати обсяг інформації, яку можна представити на графіку або діаграмі. Це може призвести до втрати деталей та недостатньо повного відображення всіх аспектів.

3. Відсутність кількісних показників: часто засновані на візуальних представленнях даних і не завжди включають кількісні показники. Це може ускладнити точну кількісну оцінку конкурентоспроможності та порівняння різних показників.

4. Обмежена можливість аналізу зв'язків: можуть не завжди забезпечувати можливість аналізу глибоких зв'язків між різними факторами та показниками сталого розвитку.

5. Недостатня динамічність: графіки та діаграми можуть бути статичними і не здатними показати зміну впродовж періоду аналізу, що може ускладнити оцінку довготривалої конкурентоспроможності підприємства.

6. Обмежена репрезентація нестандартних даних: можуть бути неефективними для репрезентації складних або нестандартних даних. Вони можуть не враховувати важливі аспекти сталого розвитку, які не підлягають простому графічному представленню.

Багатокутник конкурентоспроможності є одним із графічних методів, який можна використовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку. Він, зазвичай, складається з різних

факторів, які впливають на сталість та конкурентоспроможність підприємства. Основні категорії чинників, які можуть бути включені до багатокутника конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку, включають:

1. Економічна сталість: оцінка фінансових показників підприємства, таких як рентабельність, ліквідність, прибутковість, ефективність використання ресурсів та інші фінансові показники.

2. Соціальна відповідальність: оцінка впливу підприємства на суспільство, включаючи відносини зі співробітниками, дотримання законів про працю, забезпечення безпеки працівників, розвиток громад тощо.

3. Екологічна сталість: оцінка впливу підприємства на навколишнє середовище, включаючи аспекти енергоефективності, використання відновлюваних ресурсів, зменшення викидів шкідливих речовин, екологічного управління та інші екологічні показники.

4. Інноваційність: оцінка здатності підприємства до інновацій та впровадження нових технологій, продуктів або послуг. Це включає дослідження і розвиток, технологічні переваги, гнучкість та адаптивність до змін на ринку.

5. Клієнтоорієнтованість: оцінка здатності підприємства задовольняти потреби та очікування своїх клієнтів. Це включає якість продукції або послуг, відносини з клієнтами, інноваційність у вирішенні клієнтських проблем, управління якістю та інші аспекти спілкування з клієнтами.

6. Ланцюг постачання: оцінка ефективності та сталості ланцюга постачання підприємства. Це включає співпрацю з постачальниками, стійкість поставок, екологічну та соціальну відповідальність постачальників та ефективне управління логістикою.

7. Репутація: оцінка репутації підприємства, його бренду та взаємодії із зацікавленими сторонами. Це включає ставлення споживачів, інвесторів, громадськості, регуляторних органів та інших зацікавлених сторін до підприємства.

Загалом, багатокутник конкурентоспроможності допомагає підприємству оцінити свою загальну сталість та конкурентоспроможність, враховуючи більш широкий спектр факторів, що мають вплив на його успіх у довгостроковій перспективі.

Індексні методи для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку мають деякі переваги:

1. Комплексна оцінка: дозволяють провести комплексну оцінку конкурентоспроможності, враховуючи різні аспекти сталого розвитку, такі як екологічна ефективність, соціальна відповідальність, економічна продуктивність тощо. Це дозволяє отримати загальне уявлення про конкурентоспроможність підприємства та його внесок у сталий розвиток.

2. Об'єктивність: базуються на використанні об'єктивних показників та критеріїв для оцінки конкурентоспроможності. Вони дозволяють враховувати різні фактори, які впливають на сталу конкурентоспроможність, і використовують об'єктивні дані для розрахунків. Це допомагає уникнути суб'єктивних оцінок та забезпечити більш об'єктивний підхід до оцінки.

3. Порівняння з конкурентами: дозволяють порівняти конкурентоспроможність підприємства з іншими гравцями на ринку. Це може допомогти виявити переваги та недоліки підприємства в порівнянні з конкурентами та визначити напрямки подальшого розвитку.

4. Моніторинг та вимірювання змін: можуть бути використані для моніторингу та вимірювання змін в конкурентоспроможності підприємства з часом. Це дозволяє відстежувати ефективність стратегій та заходів, спрямованих на сталий розвиток, і вносити корективи в подальші дії підприємства. За допомогою індексних методів можна встановити базові значення індексів конкурентоспроможності та періодично вимірювати їх зміни, що дозволяє оцінювати ефективність заходів і поліпшень, спрямованих на досягнення сталого розвитку.

5. Гнучкість і адаптивність: можуть бути адаптовані та налаштовані під потреби та специфіку конкретного підприємства. Можуть включати різні

фактори та вагові коефіцієнти залежно від цілей та особливостей підприємства. Це дозволяє враховувати контекстуальні особливості та забезпечує гнучкість підходу до оцінки конкурентоспроможності.

Індексні методи для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку мають деякі недоліки:

1. Відсутність урахування контексту: не завжди враховують унікальні контекстуальні особливості підприємства та його галузі. Вони можуть не враховувати місцеві соціально-економічні умови, політичний контекст або особливості культури та споживачів. Це може призвести до неповної оцінки конкурентоспроможності підприємства в його контексті.

2. Обмежена гнучкість: можуть бути обмежені у своїй гнучкості та адаптивності до змін. Якщо з'являються нові аспекти сталого розвитку або змінюються пріоритети, індекси можуть бути застарілими або потребувати значних змін для адаптації до нової ситуації.

3. Вимірювання складних показників: можуть зводитись до агрегації різних показників у єдиний індекс. Однак, вимірювання показників сталого розвитку, таких як екологічна ефективність чи соціальна відповідальність, може бути складним завданням.

4. Залежність від доступності даних: Ефективність індексних методів залежить від наявності достовірних та актуальних даних. Виявлення та збір необхідної інформації може бути трудомістким і вимагати значних зусиль.

Бенчмаркінг, один із індексних методів, можна використовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку шляхом порівняння його продуктивності, ефективності та практик сталого розвитку з аналогічними підприємствами у тій же галузі. Кроки, які можна виконати при використанні бенчмаркінгу для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку:

1. Вибір метрик сталого розвитку: спочатку варто визначити ключові показники ефективності та сталого розвитку, які відображають цілі підприємства щодо сталого розвитку. Наприклад, це може бути кількість

викидів CO<sub>2</sub>, використання енергії, кількість відходів або використання відновлювальних ресурсів.

2. Вибір конкурентів: необхідно обрати конкурентів, які також діють у галузі і мають схожі цілі сталого розвитку. Важливо обрати підприємства, які є успішними у впровадженні сталого розвитку і можуть бути прикладом.

3. Збір даних: необхідно зібрати дані про продуктивність та практики сталого розвитку підприємства, а також аналогічні дані про конкурентів. Це можуть бути дані звітів про сталий розвиток, фінансові звіти, звіти про використання ресурсів та інші відповідні джерела.

4. Аналіз та порівняння: варто проаналізувати зібрані дані і порівняти показники підприємства з показниками конкурентів. Визначити сильні та слабкі сторони підприємства в контексті сталого розвитку та ідентифікувати можливості покращення.

5. Виявлення найкращих практик: варто дослідити та визначити найкращі практики, що використовуються конкурентами, які досягли високих показників сталого розвитку.

6. Розробка плану дій: на основі результатів порівняння та виявлення найкращих практик необхідно розробити план дій для покращення показників сталого розвитку підприємства. Для цього варто встановити конкретні цілі та пріоритети, розробити стратегії та програми, які спрямовані на досягнення покращень.

7. Моніторинг та оцінка: варто використовувати відповідні метрики та інструменти для оцінки прогресу і забезпечення виконання запланованих цілей.

Використання бенчмаркінгу для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку допоможе ідентифікувати можливості для покращення та розробити ефективну стратегію сталого розвитку, що дозволить підприємству бути конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Переваги аналітичних методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку включають:

1. **Об'єктивність:** ґрунтуються на об'єктивних даних та фактах, що дозволяє забезпечити більш точну та об'єктивну оцінку. Вони дозволяють використовувати кількісні показники та статистичні дані для аналізу різних аспектів сталого розвитку.

2. **Широкий спектр аналізу:** надають можливість проводити глибокий та комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємства. Вони дозволяють враховувати різні аспекти, такі як економічні, соціальні, екологічні та технологічні показники, що сприяє більш повному розумінню стану підприємства.

3. **Прогностична спрямованість:** можуть допомогти в прогнозуванні майбутньої конкурентоспроможності підприємства на основі сталого розвитку. Вони дозволяють розробляти прогностні моделі, враховуючи різні сценарії та фактори, що впливають на підприємство, та визначати потенційні ризики та можливості.

4. **Детальний аналіз:** дозволяють проводити детальний аналіз окремих показників та факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Вони дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, ідентифікувати основні проблеми та потенційні напрямки для поліпшення конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку. Це дозволяє підприємству зосередитися на конкретних аспектах, які потребують удосконалення, і прийняти обґрунтовані рішення для підвищення своєї конкурентоспроможності.

5. **Можливість порівняння:** дозволяють проводити порівняльний аналіз між різними підприємствами або галузями, оцінюючи їх конкурентоспроможність на засадах сталого розвитку. Це допомагає підприємству отримати об'єктивну оцінку свого стану в порівнянні з конкурентами та ідентифікувати потенційні переваги або недоліки.

6. Науковий підхід: базуються на наукових принципах та статистичних методах, що дозволяє забезпечити обґрунтовані та об'єктивні результати. Вони використовують систематичний підхід до аналізу даних та дозволяють отримати точні та достовірні висновки.

7. Можливість автоматизації: деякі аналітичні методи можуть бути автоматизовані та використовувати комп'ютерні програми або алгоритми для обробки та аналізу даних. Це сприяє ефективності та швидкості проведення аналізу, а також зменшує можливість помилок людського фактору.

Основними недоліками аналітичних методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку є:

1. Складність збору та обробки даних: вимагають наявності достовірних та репрезентативних даних. Збір та обробка великого обсягу даних може бути складним та тривалим процесом. Отримання необхідних даних про сталий розвиток підприємства та конкурентоспроможність може бути викликом, особливо якщо такі дані не систематизовані або недоступні.

2. Застарілість даних: постійні зміни в бізнес-середовищі та швидкість змін у сфері сталого розвитку можуть впливати на актуальність та точність аналізу. Це може обмежувати здатність підприємства до отримання актуальної інформації для прийняття рішень.

3. Відсутність універсального підходу: кожен метод має свої обмеження та особливості, і не існує єдиного стандарту або шаблону, який можна застосувати до всіх типів підприємств. Це може ускладнити вибір та застосування відповідного методу для конкретного підприємства.

4. Вплив людського фактору: базуються на аналізі даних, але їх використання та інтерпретація все ж залежать від людського фактору. Інтерпретація результатів та прийняття рішень можуть бути підвладними суб'єктивному уявленню та індивідуальним переконанням, що може вплинути на об'єктивність та точність аналізу.

Метод експертних оцінок, як один із аналітичних методів, можна використовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на

засадах сталого розвитку шляхом залучення експертів із відповідного галузевого середовища. Основною метою цього методу є зібрати та проаналізувати думки та оцінки експертів, які мають відповідні знання та досвід, щоб отримати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Загальна процедура застосування методу експертних оцінок для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку:

1. Формування експертної групи: спочатку варто сформувати групу експертів, які мають компетентність і досвід у галузі сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Група повинна бути репрезентативною і складатися з експертів з різних сфер, таких як економіка, екологія, соціальна відповідальність тощо.

2. Визначення критеріїв оцінки: має бути набір критеріїв, за якими буде проводитись оцінка конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку. Критерії можуть включати екологічний вплив, соціальну відповідальність, інноваційність, якість управління тощо.

3. Опитування експертів: експерти оцінюють підприємство за кожним критерієм. Це може бути структурований опитувальник або семінар, на якому експерти обговорюють і оцінюють підприємство на основі встановлених критеріїв. Кожен експерт надає свою оцінку на основі своїх знань і досвіду.

4. Аналіз результатів: після збору оцінок експертів необхідно провести аналіз результатів. Можна використовувати статистичні методи, такі як середнє арифметичне, медіана для отримання загальної оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку.

5. Інтерпретація результатів: необхідно зробити висновки про конкурентоспроможність підприємства. Виокремити сильні та слабкі сторони, ідентифікувати області, де підприємство може покращити свою конкурентоспроможність на засадах сталого розвитку.

6. Розробка стратегічних заходів: на основі отриманих результатів варто розробити стратегічні заходи для підприємства з метою покращення його

конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку. Доцільно врахувати рекомендації експертів і зосередитися на тих аспектах, де є потенціал для покращення.

Метод експертних оцінок може бути використаний для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку шляхом залучення експертів з відповідної галузі. Цей метод дозволяє отримати цінні рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його сталий розвиток у контексті сучасних викликів та трендів.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку немає єдиного найкращого методу. Вибір методу залежить від конкретних потреб і можливостей. Кожен з наведених методів має свої переваги і обмеження. Враховуючи це, найкращий метод для оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку буде залежати від конкретних цілей дослідження, наявності даних та ресурсів. Комбінація різних методів може забезпечити більш повну та об'єктивну оцінку, доповнюючи один одного у різних аспектах аналізу конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

У даному розділі досліджується сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії, теоретичні аспекти та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сталого розвитку, а також методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на засадах сталості.

Конкурентоспроможність підприємства є важливою економічною категорією, яка визначає його здатність ефективно конкурувати на ринку. Сутність конкурентоспроможності полягає в здатності підприємства

задовольняти потреби споживачів, створювати цінність та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сталого розвитку має свої особливості. Сталий розвиток передбачає забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної збалансованості. Такий підхід вимагає врахування екологічних, соціальних та економічних аспектів при формуванні конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства допомагає забезпечити стабільний розвиток, зайняти сильну позицію на ринку, адаптуватись до змін в економічному середовищі та зберегти конкурентну перевагу. Вона є важливим інструментом для стратегічного управління, прийняття рішень та досягнення успіху підприємства в умовах постійної конкуренції.

Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства на засадах сталості повинні враховувати інтегровану оцінку економічних, соціальних і екологічних показників підприємства. Такі підходи можуть включати в себе аналіз фінансових показників, ринкову орієнтацію, оцінку ефективності використання ресурсів, оцінку впливу на навколишнє середовище, а також оцінку соціальної відповідальності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МХП-УРОЖАЙНА КРАЇНА» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

#### 2.1 Діагностика галузі та фінансово-економічної діяльності підприємства

Сільське господарство є надзвичайно важливою галуззю для України та світу в цілому. Україна завдяки своїм природним багатствам має великий потенціал у сільському господарстві. Це сектор, який забезпечує населення продовольством, розвиває економіку та робить значний внесок у загальний експорт країни. Сільськогосподарські підприємства є основними гравцями цієї галузі. Вони здійснюють виробництво сільськогосподарської продукції. Крім того, вони сприяють створенню робочих місць у сільських районах, забезпечуючи життєздатність та стійкість сільських громад.

У світовому контексті сільське господарство виступає як важлива галузь для глобальної продовольчої безпеки. Аграрна сфера є ключовим гравцем у міжнародній торгівлі, сприяючи експорту та зміцненню економік країн-виробників сільськогосподарської продукції.

Сільське господарство є ключовим компонентом сталого розвитку як для України, так і для світу. Виробництво сільськогосподарської продукції повинно здійснюватися з урахуванням екологічних аспектів, збереження родючості ґрунтів та уникання виснаження природних ресурсів. Сільськогосподарські підприємства мають важливе завдання як впровадження екологічності та ефективності у свою діяльність. Вони можуть застосовувати технології органічного виробництва, удосконалювати системи зрошення та добрив, щоб мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Ефективне управління ресурсами сприяє економічній стійкості господарства та забезпечує його життєздатність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, сільське господарство є важливою ланкою у досягненні сталого розвитку, а сільськогосподарські підприємства мають важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи виробництво екологічно стійкої та соціально відповідальної сільськогосподарської продукції.

ТОВ «МХП-Урожайна країна» — це рослинницьке підприємство, яке вже більше десяти років здійснює свою діяльність на території Сумської області (охоплює Роменський, Буринський, Сумський, Недригайлівський, Білопільський та Липоводолинський райони). Є одним із провідних рослинницьких підрозділів агрохолдингу Миронівського хлібопродукту. Було засновано в 2010 році та у своїй власності має один зерноочисний комплекс (Глинський), три рослинницьких підрозділи (Пустовійтівський, Хоминцівський та Сумський). Окрім цього, має філію «МХП – Андріяшівський елеватор».

Основна інформація про підприємство наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 — Основні відомості про ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Основні аспекти	Інформація
Повна та скорочена назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МХП-УРОЖАЙНА КРАЇНА" (ТОВ "МХП-УРОЖАЙНА КРАЇНА")
Дата реєстрації	01.06.2010
Статутний капітал	35 000 000,00 грн
Поштова та юридична адреси підприємства	Сумська обл., Роменський р-н, с. Пустовійтівка, пров. 4-й Центральної, 2б.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Форма власності	Приватна
Середньо облікова чисельність працівників	356
Керівник	Рибалко Андрій Володимирович
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.63 Післяурожайна діяльність 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням

Джерело: [37-39]

Діяльність підприємства полягає у вирощуванні сільськогосподарських культур на землях, орендованих у населення. До цих земель належать особисті селянські господарства та паї. Місія підприємства: забезпечення продовольчої безпеки України, сприяння сталому розвитку сільських господарств та покращення якості життя населення в регіоні присутності.

Організаційна структура підприємства зображена на рис. 2.1. За типом організаційна структура підприємства — лінійно-функціональна. Вона поєднує елементи функціональної та лінійної структур.



Рисунок 2.1 — Організаційна структура ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Джерело: [37]

Сьогодні на підприємстві працює 356 працівників, багато з яких це механізатори та трактористи-машиністи. Земельний банк становить близько 32 тисяч гектарів. Підприємство займається вирощуванням таких основних культур як кукурудза (після збирання її відправляють на Андріяшівський та Глинський елеватори), пшениця озима, соняшник, соняшник високоолеїновий та соя (після збирання її відправляють на Катеринопільський елеватор). Із 2021 року підприємство почало вирощувати олійну культуру — ріпак, а у 2023 році — гірчицю та гречку. Основна інформація про вирощувані культури та їх урожайність відображена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 — Основні сільськогосподарські культури підприємства та їх урожайність за 2019-2023 роки

Культура	Місяць посіву	Місяць збору	Площа посіву, га					Урожай за культурами, т					Середня урожайність, ц/га				
			2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Озима пшениця	Кінець вересня	Липень	4303	2303	4091	3310	3704	23450	26248	11034	29741	22640	67	61	50	72,7	68,4
Соняшник	Квітень	Вересень	5802	6932	7653	5864	5332	19146	27728	21302	16419	12796	33	40	30	28	24
Соняшник високоолеїновий	Квітень	Вересень	3720	4382	2566	2320	1668	12648	16651	7288	6728	4336	34	38	33	29	26
Кукурудза	Квітень	Листопад	11354	14065	12933	17028	11000	112404	133618	81000	119196	88000	99	95	75	70	80
Соя	Травень	Вересень	1986	2044	4233	5464	6500	5362	5723	10582	14206	16900	27	28	25	26	26
Ріпак озимий	Серпень	Липень	-	1790	-	1369	2843	-	-	5225	-	5653	-	-	29,1	-	41,3
Гречка	Травень	Вересень	-	-	-	-	500	-	-	-	-	2450	-	-	-	-	49
Гірчиця	Березень	Вересень	-	-	-	222	1117	-	-	-	379	1407	-	-	-	17,1	12,6

Складено на основі [37; 40; 41]

Озима пшениця — рання та одна із провідних в Україні культур. Ґрунтово-кліматичні умови дозволяють вже більше десяти років її вирощувати. Наступною важливою культурою є соняшник. Україна є найбільшим експортером соняшnikової олії. Це 5,6 мільйонів тонн, що складає 57% від загального обсягу експорту. Площа посіву озимої пшениці збільшувалася протягом періоду від 2019 до 2022 року, а урожайність коливалася від 50 до 72,7 ц/га. Середня урожайність пшениці була найвищою в 2022 році. Площа посіву соняшнику збільшувалася з 2019 по 2023 рік. Врожайність коливалася від 24 до 40 ц/га. Найвищий урожай був в 2020 році, а найнижчий - в 2023. Площа посіву соняшнику високоолеїнового теж збільшувалася протягом періоду від 2019 до 2023 року.

Урожайність коливалася від 26 до 38 ц/га. Найвищий урожай був у 2020 році. Площа посіву кукурудзи збільшувалася протягом років з 2019 по 2023. Врожайність коливалася від 70 до 99 ц/га. Найвищий урожай був в 2022 році. Площа посіву сої також збільшувалася протягом років з 2019 по 2023. Урожайність сої коливалася від 25 до 28 ц/га.

У 2022 і 2023 роках був висіяний ріпак. Урожайність ріпаку озимого коливалася від 29,1 до 41,3 ц/га. У 2023 році була висіяна гречка, урожайність якої становить 49 г/ца. Площа посіву гірчиці збільшилася протягом періоду, досягнувши 1117 га у 2023 році, а врожайність коливалася від 12,6 до 17,1 ц.

Показники врожайності на підприємстві соняшнику, озимої пшениці, сої, ріпаку, гречки, гірчиці піддаються впливу різноманітних факторів. Важливим аспектом є кліматичні умови. Також важливе значення мають ґрунтові властивості. Родючість, структура ґрунту визначають доступ рослин до необхідних поживних речовин. Погодні умови дуже часто вносять свої корективи, що може, наприклад, зміщувати збирання врожаю. Правильне чергування культур на полі допомагає уникнути виснаження ґрунту, що може негативно вплинути на врожайність. Використання добрив та правильний полив може позитивно впливати на вирощування культур. Боротьба зі шкідниками та захворюваннями є обов'язковою умовою для забезпечення збереження врожаю. Технічне оснащення підприємства та рівень управління господарством також впливає на результативність вирощування культур. Фінансові ресурси необхідні для придбання необхідних матеріалів та техніки, що може покращити врожайність. Зміни в посівах також обумовлені змінами в попиті на певні культури. Підтримка соціально-економічного розвитку сільського господарства та аграрної політики держави позначається на рішеннях підприємства щодо вибору культур для вирощування.

У 2021 році через несприятливі погодні умови останніми роками, а саме через засухи та високі температури під час літа та недостатню вологу, на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення площі посіву озимих культур, зокрема ріпаку та пшениці, та в той же час – збільшення посіву сої.

В Україні пшеницю вважають однією з основних продовольчих культур. За останні роки площі посіву під пшеницею збільшуються, а врожайність постійно росте. Таким чином, підприємство продовжує активно вирощувати цю сільськогосподарську культуру. Якщо у 2021 році загальна площа ранньої групи становила 4093 гектари, із них 2303 гектари припадали на пшеницю озиму та 1790 гектарів – на ріпак озимий, то підприємство відмовилося від вирощування ріпаку озимого. Замість цього засіяли 4091 гектар пшеницею озимою.

З початком повномасштабного вторгнення змінюються пріоритети підприємства щодо вибору культур для посіву. В Україні пшеницю вважають однією з основних продовольчих культур, тому збільшено площі її посівів, також почали вирощувати гречку.

Щороку підприємство оновлює власний автопарк, оскільки це сприяє ефективності та продуктивності. Оновлення техніки призводить до покращення умов праці працівників, що є також важливим аспектом. Наразі підприємство має техніку, кількістю 31 одиниця, з них 6 комбайнів та 25 тракторів. Вся технічна база завчасно готується до проведення польових робіт, бо саме від техніки залежить успіх. Наприклад, нещодавно у власності підприємства з'явився новий обприскувач John Deere – 412R, який використовують для обробітку культур добривами та пестицидами. Його перевагами є те, що він самохідний, може розпізнавати культури тощо. Такий обприскувач є інноваційним та оснащений можливостями точного землеробства.

Підприємство усвідомлює, що технологічний прогрес не стоїть на місці. Тому основне завдання — це виявлення та впровадження новаторських методів, які дозволять отримувати більший врожай, використовуючи при цьому менше ресурсів. Важливим напрямком діяльності стало впровадження технологій точного землеробства. Тепер поле розглядають як сукупність різних областей з різним потенціалом, посіви потребують індивідуального підходу до догляду (підживлення та внесення мінеральних добрив). Цей метод дозволяє максимально раціонально використовувати посівний матеріал, ресурси для захисту рослин та інші засоби, які складають важливу частину витрат на

виробництво. Крім того, в МХП розробили технологію переробки сільськогосподарських відходів у паливні брикети, що дозволяє економити енергетичні ресурси та підвищувати ефективність усього підприємства.

Починаючи з 2016 року, підприємство розвиває цифрову платформу Digital Agro 360 із цифровими рішеннями для покращення ефективності. Програма «Cropwise Operations» передбачає застосування супутникових знімків та карт. Під час аналізу знімків агрономи відвідують місця, де виникли проблеми та формує план дій для технологічних операцій. Програма Climate FieldView дозволяє спостерігати за станом полів у режимі реального часу та зручно передавати ці дані для обробки. Її встановлення надзвичайно просте і вона наразі сумісна з більшістю комбайнів. Моніторинг врожайності є важливою опцією під час збирання. За допомогою карт можна впливати на зони під час сівби та внесення добрив, а також розробляти економічні стратегії. Картографування вказує на продуктивність культур в різних частинах поля. Це важливо для визначення планового урожаю для кожної ділянки, що дозволяє раціонально використовувати ресурси в залежності від їх потенційної продуктивності.

Пустовійтівське відділення, один із підрозділів ТОВ «МХП-Урожайна країна», було створено в 2010 році та має земельний банк 12 165 га. На даний момент відділення налічує 77 фахівців (механізатори, водії, агрономи, інженери, бухгалтер, фахівець з питань оренди землі та майна, завідувач складу та робітники, які надають комплексне обслуговування). Відділення спеціалізується на вирощуванні пшениці озимої, соняшнику, соняшнику високоолеїнового та кукурудзи.

Контроль над виконанням всіх сільськогосподарських робіт на полях забезпечується диспетчерською службою та програмою «АРМ-агронома». Ця програма призначена для створення та редагування електронних карт полів, ведення паспортів, готування схем відбору проб, оброблення даних моніторингу полів, а також формування тематичних картограм та звітних документів. У період цифровізації, робота водіїв та механізаторів комбайнів стала повністю автоматизованою, а техніка займає все більш вагому роль у сільському

господарстві. Автономний трактор рухається завдяки системі автоматичного водіння, і це у свою чергу сприяє точній навігації. Через портативний комп'ютер трактору надають завдання, а оператор обирає перелік операцій та ділянку для обробітку, а потім віддає команду машині. Інколи погодні умови не дозволяють виконати роботу за планом, або коли комбайни виявляються несправними.

Щодо технічного обладнання, на відділенні працює 2 самохідних оприскувачі, 7 тракторів, 4 вантажні машини, 1 кран та 2 навантажувачі. Великою перевагою є наявність власної сервісної бригади на території Пустовійтівського відділення, яка складається з 2 спеціалістів і забезпечує ремонт та технічне обслуговування устаткування. Це дозволяє оперативно виявляти та виправляти несправності.

У відділенні активно впроваджуються нові методи та технології, наприклад, роздільне внесення азоту, диференційоване дрібне внесення добрив та насіння, що суттєво позначається на результативності та врожайності сільськогосподарських культур. Також було придбано новий трактор Fendt серії 1154, який має велику потужність та сучасні технології приводу, що оновило автопарк підприємства.

Хоминцівське відділення ТОВ «Урожайна країна» було створене у 2019 році та має земельний банк 9500 га. Кількість працівників становить 60 осіб, серед яких агрономи, інженери, бухгалтер, фахівець з питань оренди й майна, завідувач складу, робітники з комплексного обслуговування та механізатори, які працюють з технікою на полі, відповідають за механізовану обробку ґрунту, внесення добрив, посів насіння та збирання урожаю. Більше того, вони щоденно наглядають за сільськогосподарською технікою та визначають потребу у її технічному обслуговуванні. Відділення займається вирощуванням таких культур, як пшениця озима, соняшник високоолеїновий та кукурудза.

Колектив має прагнення до досягнення результату та бажає бути лідером. Створюються комфортні умови для праці та розширюються програми підтримки співробітників. Це мотивує їх працювати продуктивно та досягати поставлених виробничих завдань.

Сьогодні використовуються 2 самохідних оприскувачі, 8 тракторів з потужністю понад 300 к. с., навантажувач Manitou, 2 трактори МТЗ 1025, 2 вантажівки Scania, КАМАЗ, МАЗ та 3 мікроавтобуси для транспортування співробітників. Зусиллями працівників вчасно виявляються та виправляються усі поломки техніки. Частину ремонтних робіт вони проводять самостійно. Перед кожним виходом на поле машину оглядають, усувають виявлені неполадки. Що стосується техніки великої потужності, то її обслуговують згідно з угодами у спеціалізованих сервісних центрах. Період жнив триває із ранку до самого вечора. Механізатори отримують свої завдання, перевіряють стан техніки та вирушають на свої робочі ділянки у поля. Спеціальна диспетчерська служба та програма «АРМ-агронома» відстежують виконання робіт.

Хоминцівське відділення перейшло від оранки до глибокого рихлення ґрунту, який є основним видом глибокого обробітку ґрунту, під час якого руйнується плужна підшва та переущільнені шари. Цей процес сприяє оптимізації структури ґрунту та відновленню повітрообміну, вологомісткості та водопроникності. Глибоке рихлення є ефективним методом накопичення вологи. Після такого обробітку восени, ґрунт не замерзає цілком, що створює сприятливі умови для вбирання талої води та зменшення її стікання. В результаті цього волога краще зберігається у ґрунті, що, в свою чергу, сприяє підвищенню врожайності.

Сумське відділення ТОВ «МХП-Урожайна країна» має земельний банк 9 тисяч 780 гектарів. Соняшник та кукурудза — основні культури, які вирощує відділення. Після збирання для подальшої обробки всі культури направляються на елеватори. Весь автопарк оснащений сучасною та високоефективною технікою. На даний момент у власності відділення вісім тракторів Fendt. Трактор серії 1159 від Fendt має значну потужність та оновлені технології приводу. Крім того, у розпорядженні відділення чотири вантажних автомобілі та два комбайни.

Моніторинг та керування роботами на полях здійснює спеціалізована диспетчерська служба та програма «АРМ-агронома». В сучасній епісі цифровізації та діджиталізації, робота оператора трактора або комбайнера є

повністю автоматизованою, а техніка стає все більш важливою у сільському господарстві. При цьому, сучасний тракторист-машиніст є досвідченим користувачем ПК, оскільки він повинен вміло володіти портативним комп'ютером, надавати відповідні команди машині щодо необхідних операцій та ділянок для обробітку. На відділенні працює 67 осіб. Компанія інвестує в навчання та професійний ріст, надає можливості для підвищення кваліфікації. Умови, визначені у колективному договорі, передбачають систему премій та надбавок тощо.

У табл. 2.3 наведена основна інформація про відділення ТОВ «МХП-Урожайна країна».

Таблиця 2.3 — Основна інформація про відділення підприємства

Основна інформація	Відділення		
	Пустовійтівське	Хоминцівське	Сумське
Земельний банк	12165 га	9500 га	9780 га
Кількість працівників	77	60	67
Спеціалізація	Вирощування пшениці озимої, сояшнику, сояшнику високоолеїнового та кукурудзи.	Вирощування пшениці озимої, сояшнику високоолеїнового та кукурудзи.	Вирощування сояшнику та кукурудзи
Технічне обладнання	2 самохідних оприскувачі, 7 тракторів, 4 вантажні машини, 1 кран та 2 навантажувачі.	2 самохідних оприскувачі, 8 тракторів з потужністю понад 300 к. с., навантажувач Manitou, 2 трактори МТЗ 1025, 2 вантажівки Scania, КАМАЗ, МАЗ та 3 мікроавтобуси для транспортування співробітників.	8 тракторів Fendt, 4 вантажних автомобілі та 2 комбайни.
Конкурентні переваги відділення	Використання програми «АРМ-агронома», автоматизована техніка, власна сервісна бригада	Комфортні умови праці, програми підтримки співробітників, використання програми «АРМ-агронома», глибоке рихлення ґрунту	Трактор серії 1159 від Fendt має значну потужність та оновлені технології приводу, використання програми «АРМ-агронома», інвестування у навчання співробітників

Складено на основі [37]

Пустовійтівське, Хоминцівське та Сумське відділення вирощують різні культури на великих площах з використанням різних технічних засобів. Вони користуються програмою «АРМ-агронома» для оптимізації виробничих процесів. Кожне відділення має свої конкурентні переваги.

Усього в ТОВ «МХП-Урожайна країна» 329 полів. Планування структури посівних площ, опрацювання цієї інформації, підбір вирощуваних гібридів та сортів, контроль якості насіння, співпраця з постачальниками та адміністрацією потребує ретельного аналізу. Зазвичай цей процес відбувається взимку та охоплює аналітику: відбір насіння, прогноз опадів, температури, аналіз ринку продукції для мінімізації негативних факторів під час майбутньої посівної кампанії. Обов'язково здійснюють перевірку стану культур та їх перезимівлю через вплив погодних умов, щоб за потреби вжити додаткових заходів. Для вдалого посіву та гарного врожаю вносять аміачну воду, закривають вологу та готують ґрунт, обстежують посіви.

Сільське господарство передбачає безліч технологічних процесів, які мають проводитися вчасно та із дотриманням всіх правил (Додаток А). Це такі процеси, як дискування, щілення, рихлення, оранка, чизелювання, відбір моноліту, підживлення, картографування, тощо [42-45].

Основні фінансово-економічні показники підприємства у 2018-2022 роках представлені в Додатку Б. У 2019 році спостерігається значне зростання чистого доходу в порівнянні з 2018 роком – на 55,1%. Це пов'язано з підвищенням врожайності, покращенням маркетингових стратегій. У 2020 році спад на 25,2% порівняно з попереднім роком внаслідок пандемії COVID-19. З 2020 року до 2021 року спостерігається зростання. Змінилася площа посівів певних культур, збільшилися закупівельні ціни на зерно. Однак, у 2022 році спостерігається спад на 15,2% порівняно з 2021 роком [46].

Вартість основних засобів майже не змінюється впродовж 2018-2019 років (0,2% зростання). У 2020 році спостерігається зменшення на 6,3% в порівнянні з попереднім роком. З 2020 до 2021 року відбувається зростання на 4,4%. У 2022 році середньорічна вартість основних засобів більша на 13,8% порівняно з 2021

роком. Це пов'язано із інвестуванням в покращення виробничих потужностей, оновленням основних засобів та впровадження нових технологій.

У 2019 та 2018 роках власний капітал майже не змінюється. З 2019 до 2020 року відбувається значний ріст на 45,8%. У 2021 та 2022 роках спостерігається зростання на 11,7% та 8,7% порівняно з попередніми роками відповідно.

У 2019 році спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції - на 30,8% в порівнянні з 2018 роком. З 2019 до 2020 року собівартість зменшується на 13,3%. Але в 2021 році відбувається подальший ріст, майже удвічі, а саме на 74,6%. Це вплив інфляції, зростання цін на сировину та енергетичні ресурси. Однак, з 2021 до 2022 року спостерігається її зменшення на 13,9%.

У 2019 році операційні витрати зросли на 5,6% в порівнянні з 2018 роком. З 2019 до 2020 року спостерігається спад витрат на 31,6%. З 2020 до 2021 року відбувається значний ріст — більше ніж удвічі. Але у 2022 році спостерігається зменшення витрат на 18,8%.

У 2019 році спостерігається зростання валового прибутку в порівнянні з 2018 роком. З 2019 до 2020 року відбувається спад валового прибутку на 48,4%. З 2020 до 2021 року відбувається подальший ріст — більше ніж удвічі. У 2022 році спостерігається зменшення валового прибутку на 4,5%.

У 2019 році спостерігається прибуток, а в 2020 році — збиток. У наступних роках, 2021 та 2022, чистий фінансовий результат позитивний та має тенденцію до зростання. 2020 рік був складним для підприємства через наслідки пандемії COVID-19. Спостерігалось закриття деяких експортних ринків, несприятливі погодні умови, що призвело до зниження показників урожайності компанії, а також нестійкі обмінні курси [46].

Кількість працівників суттєво зменшилася протягом періоду з 2018 по 2022 рік. Найбільший спад відбувся в 2020 році. Подальші зменшення були менш суттєвими, але загалом кількість працівників у 2022 році скоротилася на 34,2% в порівнянні з 2018 роком. Це пов'язане з оптимізацією бізнес-процесів та впровадженням ефективних технологій.

Розглянемо структуру доходу підприємства від реалізації продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 — Структура доходу від реалізації продукції ТОВ «МХП-Урожайна країна» за 2018-2022 роки

Назва статті	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп зростання, %			
						2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): <i>реалізація готової продукції (кукурудза, пшениця, соя, соняшник некласний, олія соняшникова, цукор буряковий, та ін.)</i>	695752	1062934	789624	1601969	1358857	152,8	74,3	202,9	84,8
<i>Реалізація товарів</i>	888	1368	10385	1394	58138	154,1	759,1	13,4	4170,6
<i>Реалізація робіт та послуг</i>	2602	19945	10875	18102	29947	766,5	54,5	166,5	165,4
Разом	699242	1084247	810884	1621465	1446987	155,1	74,8	200	89,2

Джерело: [46]

Загальний дохід від реалізації продукції значно зріс протягом аналізованого періоду (від 2018 до 2021 року), з 699242 тис. грн до 1621465 тис. грн, що є позитивним для бізнесу. Усі категорії відображають позитивні темпи зростання протягом аналізованого періоду.

Розглянемо елементи операційних витрат (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 — Елементи операційних витрат ТОВ «МХП-Урожайна країна» за 2018-2022 роки

Назва статті	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп зростання, %			
						2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Матеріальні затрати	758043	804481	350105	1 228 344	1 030 933	106,1	43,5	350,9	83,9
Витрати на оплату праці	70938	91211	68307	89 738	88 559	128,6	74,9	131,4	98,7
Відрахування на соціальні заходи	14833	17298	14664	17 562	18 934	116,6	84,8	119,8	107,8
Амортизація	38908	61458	82874	64 132	47 971	158	134,8	77,4	74,8
Інші операційні витрати	236773	207754	293115	457 539	321 891	87,7	141,1	156,1	70,4
Разом	1119495	1182202	809065	1 857 315	1 508 288	105,6	68,4	229,6	81,2

Джерело: [46]

Помітним є значний ріст операційних витрат, зокрема матеріальних та витрат на оплату праці, особливо у 2021 році. Величезний стрибок у матеріальних витратах вказує на збільшення обсягів виробництва та зростання цін, особливо на сировину. Зростання витрат на оплату праці свідчить про зростання заробітних плат. Також помітно, що в 2022 році витрати в певних категоріях незначно зменшилися, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів та прийняття управлінських рішень. Дана таблиця свідчить про тенденцію до зростання витрат, що вимагає прийняття ефективних управлінських рішень для подальшого успішного розвитку компанії.

Можна сказати, що підприємство показує позитивні тенденції у фінансовій діяльності, але при цьому зосереджується на оптимізації ресурсів та удосконаленні ефективності виробництва. Результати підприємства свідчать про динамічну реакцію на зміни в економічному середовищі та прийняття стратегічних рішень для підтримки стабільності та росту компанії.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну мало негативні наслідки для аграрного сектору України. Блокада морської торгівлі росією в середині лютого, призвела до кризи експорту сільськогосподарської продукції, а ринок землі призупинив свою діяльність. Однак, незважаючи на виклики, Україна разом із підтримкою міжнародного співтовариства частково відновила експорт продукції та залишилася одним з найбільших світових постачальників зернових.

Аграрний сектор України зазнав серйозних втрат внаслідок повномасштабного вторгнення Росії. Приблизно 36% площ у зонах прямого впливу воєнних дій засівалися зерновими до початку конфлікту. Близько 30% території країни потенційно під загрозою мінування. Удари по сільськогосподарських підприємствах, а також блокада Чорного моря призвели до зростання витрат і ризиків у виробництві та експорті зерна. Український уряд та міжнародне співтовариство вживають заходів для забезпечення логістичних маршрутів для експорту зернових. Наприклад,

Чорноморська зернова ініціатива послабила обмеження на транспортування зерна Чорним морем, що сприяло частковому відновленню експорту. Проте незважаючи на великі зусилля, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства, у квітні 2023 року експорт зерна скоротився на близько 13% у порівнянні з попереднім роком [47-52].

Згідно з останніми даними, сільське господарство України понесло збитків на суму 40,2 млрд доларів. Оцінка прямих втрат АПК та земельних ресурсів внаслідок повномасштабного вторгнення росії відображена в Додатку Г.

Загальна оцінка прямих втрат інфраструктури агропромислового комплексу у грошовому вимірі станом на лютий 2023 року становить 8,7 млрд дол., що становить 6,1% від загальної суми (це на 2,1 млрд більше, ніж було оцінено в листопаді 2022 року). 6 млрд доларів становить знищена та пошкоджена сільськогосподарська техніки і сховища для виготовленої продукції. Непрямі втрати становлять 31,5 млрд доларів, що на 2,76 млрд менше, ніж прогнозувалося в листопаді 2022 року. Найбільша частина цих втрат (14,3 млрд) пов'язана зі зменшенням виробництва рослинницької продукції, яка становить майже половину усіх непрямих втрат [47-52]

Перебої в інфраструктурі та логістиці, пошкодження та втрата засобів виробництва, підвищення цін на паливо та агрохімікати, відтік кадрів негативно впливають на агропромисловий сектор країни. На жаль, через військові дії необробленими залишається 1,4 тисячі га земель ТОВ «МХП-Урожайна країна», що межують з країною агресором.

З початку повномасштабного вторгнення підприємство не зупинило свою роботу, а навпаки — сконцентрувалося на забезпеченні продовольчої безпеки та економіки України. Для посівної закупляється достатня кількість насіння, засобів для захисту рослин, добрив, палива тощо. Власний автопарк збільшується модернізованою технікою, а саме точного землеробства. Усе це сприяє підвищенню ефективності підприємства. На даний момент підприємство тестує нове обладнання від Precision Planting (Furrow Force –

двоступеневе закриття посівного ложе, Smart Depth – система контролю глибини висіву, Reveal – очисник ряду з автоматичним пневматичним притиском). Це дозволяє визначити якість посівних робіт до появи сходів, вносити корективи, контролювати роботу механізаторів. Також підприємство почало використовувати систему метеомоніторингу від Geosys, що передбачає аналіз погоди та допомагає при плануванні. Окрім цього, підприємство зберегло робочі місця та заробітню плату працівникам та продовжує навчати своїх співробітників.

Оскільки досліджуване підприємство займається рослинництвом, а саме його основний КВЕД-2010 це 1.11. — вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, то розглянемо більш детально ключових гравців даного сектору.

На рис. 2.2, який відображає кількість юридичних осіб за регіонами, видно, що найбільша кількість підприємств сконцентрована в південних областях, оскільки клімат сприяє розвитку рослинництва.

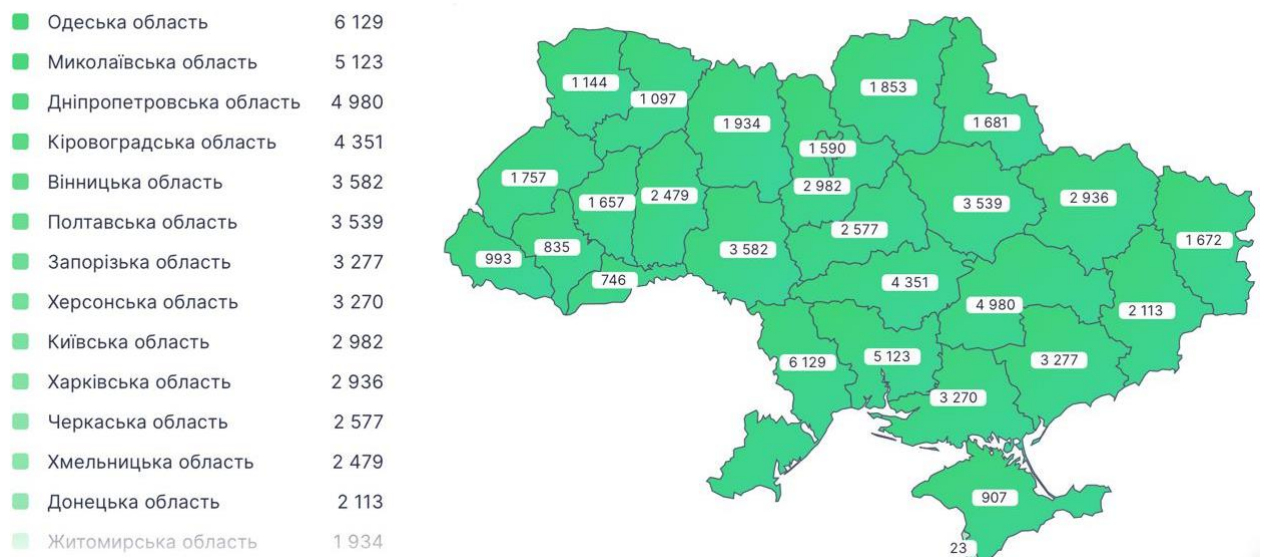


Рисунок 2.2 — Кількість юридичних осіб за регіонами України в досліджуваному секторі

Джерело: [53]

Розглянемо тепер ТОП 10 підприємств за виручкою (рис. 2.3).

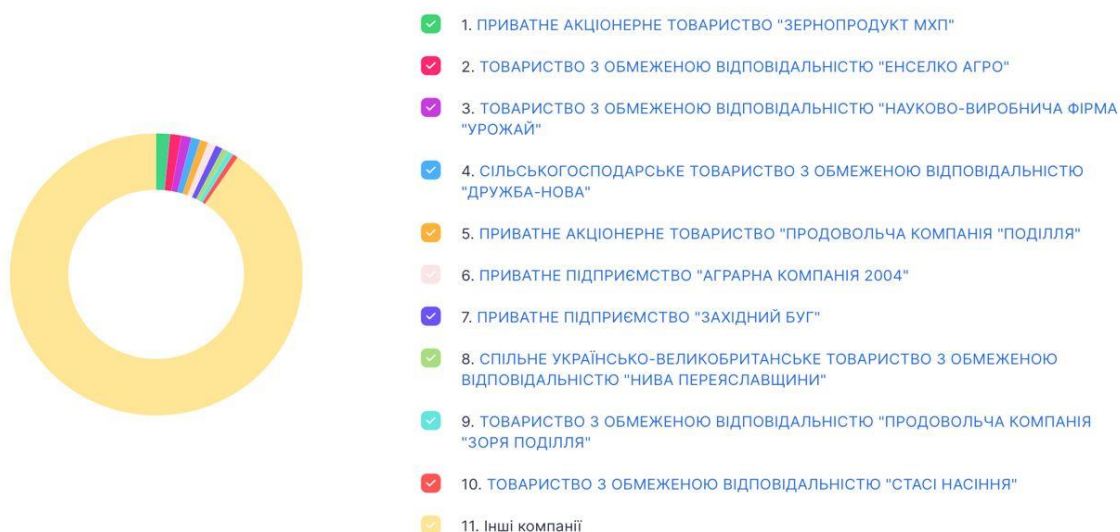


Рисунок 2.3 — ТОП 10 юридичних осіб за виручкою в досліджуваному секторі  
Джерело: [53]

До лідерів входять компанії ПрАТ «Зернопродукт МХП», ТОВ «Енселко Агро», ТОВ «Науково-виробнича фірма «Урожай», СГ ТОВ «Дружба-Нова» тощо. Мінімальна виручка становить 3000200 грн (Фермерське господарство «В.М.Г»), медіана виручки становить 14591200 грн, а максимальну виручку має ПрАТ «Зернопродукт МХП», яка становить 7940755000 грн.

Важливо розглянути ключових гравців саме в Сумській області, де досліджуване підприємство ТОВ «МХП-Урожайна країна» здійснює свою діяльність (рис. 2.4.).

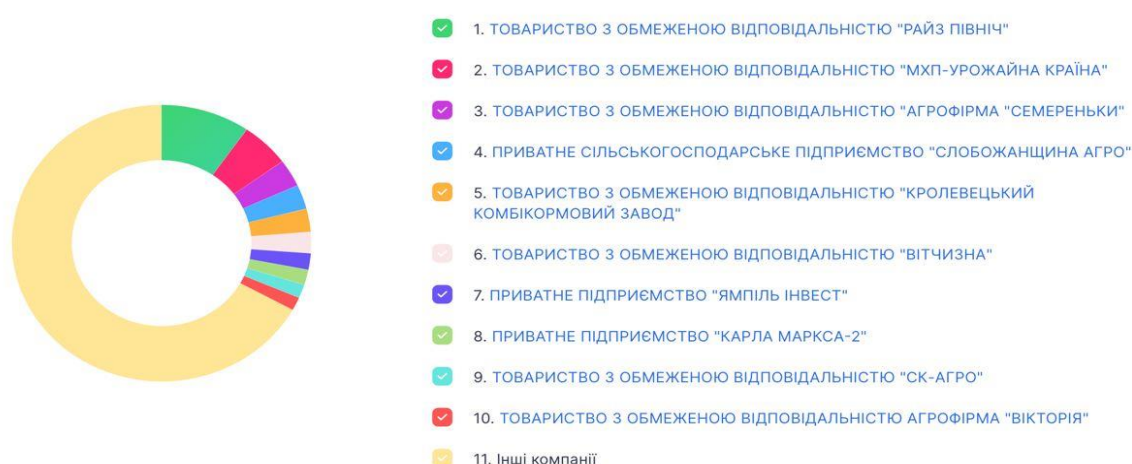


Рисунок 2.4 — ТОП 10 юридичних осіб за виручкою в Сумській області в досліджуваному секторі

Джерело: [53]

Аналізуючи дану інформацію, можемо сказати, що ТОВ «МХП-Урожайна країна» займає 2 місце, попереду неї лише ТОВ «Райз Північ» на 1 місці, далі йдуть такі компанії, як ТОВ «Агрофірма Семереньки», ПСПП «Слобожанщина Агро» тощо. Медіана виручки становить 2359800 грн, а найбільшу виручку має ТОВ «Райз Північ», яка становить 2635529000 грн.

## **2.2 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «МХП-Урожайна країна» на засадах сталого розвитку**

ТОВ «МХП-Урожайна країна» здійснює свою діяльність на засадах сталого розвитку. Загальна мета управління конкурентоспроможністю на засадах сталого розвитку — це створення виробничої та економічної моделі, яка сприяє не тільки ефективному функціонуванню підприємства, але й має позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище в цілому.

Підприємство повинно мати гнучку стратегію, яка дозволяє адаптуватися до змін у соціальному, економічному та екологічному середовищі. Орендодавці, працівники, партнери та спільнота — кожен повинен мати користь від взаємодії з підприємством. Це означає створення безпечних умов праці, розвиток соціальних програм та активну участь у житті місцевих громад. Реалізуючи концепцію сталого розвитку, компанія виявляє свою здатність до утримання лідерської позиції на ринку та створює передумови для успіху в довгостроковій перспективі.

Основна увага підприємства приділена співпраці з громадами та органами самоврядування на території Сумщини, де підприємство орендує землі. Орендодавці — найбільш важливі партнери для підприємства. Сьогодні це близько 8000 пайовиків. Компанія підтримує відносини з орендодавцями, активно співпрацює та враховує їхні потреби. Регулярно проводяться зустрічі, де обговорюються питання співпраці. Орендна плата завжди вчасно виплачується.

Однією з головних місій підприємства є сприяння розвитку громад, в яких воно здійснює свою діяльність. За спільної участі з Фондом «МХП-Громаді» у Сумській області реалізуються різноманітні програми різного масштабу. Ці ініціативи спрямовані на поліпшення інфраструктури, а також охоплюють проекти в галузях медицини, освіти, спорту тощо. З кожним роком збільшується фінансування громад. ТОВ «МХП-Урожайна країна» укладає Меморандуми про співпрацю та партнерство з громадами в регіоні присутності, де здійснює свою виробничу діяльність [37].

За допомогою Фонду «МХП-Громаді» організуються такі щорічні ініціативи для орендодавців: «Посій насіння з МХП» і «Збережемо урожай разом з МХП», що передбачає видачу насіння та кришки для консервації. З нагоди різних свят пайовикам також передбачені подарунки. Серед успішних соціальних проєктів варто відзначити «Лелека», який надає благодійну підтримку пайовикам під час народження дітей. Проєкт «Лікар для села» також здобув визнання та отримав безліч позитивних відгуків. Медичний мобільний пункт дозволяє всім охочим пройти медичне обстеження та отримати консультації від лікарів. Першокласники отримують канцелярське приладдя, організуються концерти, розважальні заходи. Ремонтують дороги, очищують їх від снігу, ремонтують мости, встановлюють системи очищення води. Громади отримують саджанці для озеленення територій [54].

Працівники отримують конкурентну заробітну плату, матеріальну допомогу, премію, підвищують свою кваліфікацію, відвідуючи семінари, тренінги, виставки. Навчання під керівництвом більш досвідчених наставників, постійна підтримка та рекомендації щодо робочих процесів, можливість вдосконалення та розвитку в своїй галузі — це те, що дуже важливо для людини, що тільки починає свою кар'єру. Проєкт «Наставництво в агро», надає такі можливості для молодого покоління. Наразі компанія має сертифікованих наставників, які працюють зі стажерами [55].

Працівники із задоволенням беруть участь у волонтерському русі. Реалізуються такі волонтерські проєкти, як «День донора з МХП», «Зелена

планета з МХП» (висадка дерев з мешканцями громад), «Всеукраїнська толока з МХП» тощо. Для тих працівників, що працюють у полі, передбачений спецодяг та харчування. Для згуртування колективу проводяться різноманітні активності. Велика увага приділяється проведенню інструктажу з охорони праці. Перед початком збору усі технічні засоби, агрегати та автомобілі оснащуються необхідними засобами для гасіння пожеж [37].

Підприємство постійно виділяє кошти на освіту в селах, де орендує землі. Це передбачає капітальні ремонти, заміну вікон, купівлю обладнання, ремонти дитячих садочків. Також допомагає селам з облаштуванням майданчиків для сортування сміття, сприяє благоустрою та популяризує серед населення турботу про навколишнє середовище.

Проект «Поліцейський для громади» передбачає облаштування приміщення для поліцейських. Як соціально-відповідальне підприємство, ТОВ «МХП-Урожайна країна», хоче, щоб громади були успішними, розвинутими та жили в безпеці.

Щоб підтримувати фізичний розвиток та сприяти популяризації здорового способу життя, проводяться заходи для стимулювання дітей та підлітків до занять спортом. Підприємство допомагає з облаштуванням тренажерних залів, закуповує інвентар, організовує змагання.

Стосовно медичної галузі, то це постійна допомога лікарням, зокрема під час пандемії коронавірусу. Підприємство надає велику увагу медичній допомозі в сільській місцевості та підтримці амбулаторій і фельдшерських пунктів. Це ремонтні роботи, надання засобів індивідуального захисту тощо. Це обумовлено тим, що від належного матеріально-технічного забезпечення лікувально-профілактичних закладів та створення комфортних умов для роботи лікарів первинної медичної допомоги залежить успішність впровадження медичної реформи в країні в цілому. Особливу важливість це має для третини населення, які належать до пенсійного віку, і для них важливо мати можливість отримати якісну медичну допомогу на місці, оскільки часто вони не можуть виїхати до районної лікарні [37].

Як аграрне підприємство, ТОВ «МХП-Урожайна країна» вивчає можливості поліпшення та відновлення ґрунтів, проводить комплекс заходів у цьому напрямку. Регулярно забираються проби для хімічного аналізу ґрунту, що дозволяє визначити його біологічні властивості. Ці дані застосовують для оцінки виснаженості ґрунту, ступеня його забруднення та визначення заходів для поліпшення корисних властивостей ґрунту. Для поліпшення стану ґрунту також використовуються органічні засоби захисту рослин та вносяться відповідні добрива. З метою запобігання деградації чорнозему розроблено правила сівозміни.

У даний момент відбувається реалізація конкурсу бізнес-ідей «Роби своє», ініційованого Фондом «МХП-Громаді», спрямованого на підтримку мікропідприємництва в сільських районах та невеликих містах. Ця ініціатива сприяє розвитку підприємництва та створенню нових робочих місць в регіоні. Ефективно впроваджується грантовий конкурс «Час діяти, Україно!» на Сумщині, який має на меті вирішення соціальних проблем громад через підтримку локальних громадських ініціатив.

Підприємство надає допомогу військовим. Особливу увагу приділяє мобілізованим працівникам, пайовикам та надає їм допомогу. На запити громадських організацій та місцевих громад також реагує, реалізуючи проекти для підтримки військових та постраждалих внаслідок війни.

Реформа децентралізації сприяє створенню умов для ефективного розвитку громад. Головна мета — надати українцям високий рівень життя та комфорту, незалежно від того, чи це велике місто чи невелике село. Децентралізація передбачає накопичення більших коштів у місцевих бюджетах. Значущість податкових надходжень у громаду визначається декількома факторами. Це наявність підприємств та робочих місць в об'єднаній територіальній громаді (ОТГ), величина зарплат, плата за оренду паїв, а також прозорість та відповідальність ведення бізнесу. Навіть якщо в ОТГ існують багато підприємств та фірм, але зарплати виплачуються «в конвертах», це може значно вплинути на обсяг бюджетних надходжень [56].

ТОВ «МХП-Урожайна країна» сплачує податки в державний та місцевий бюджети. Підприємство є рослинницьким, тому основні надходження отримує під час збору врожаю та максимального залучення працівників (літо-осінь). Протягом 2022 року, загальна сума податків, які було сплачено до бюджетів різних рівнів склала близько 92 мільйонів гривень.

Аналізуючи інформацію, можна визначити основні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «МХП-Урожайна країна» на засадах сталого розвитку (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 — Основні компоненти системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «МХП-Урожайна країна» на засадах сталого розвитку

<b>Компонент</b>	<b>Зміст</b>
Стратегічне планування та аналіз	Розробка стратегії сталого розвитку, яка враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та потреб громади.
Ефективне використання ресурсів	Раціональне використання земельних ресурсів, води, енергії та інших матеріальних та природних ресурсів. Впровадження ефективних технологій вирощування та обробки сільськогосподарської продукції.
Соціальна відповідальність	Забезпечення гідної оплати праці та умов праці Розвиток громад та внесок у соціальну інфраструктуру
Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище	Впровадження екологічно чистих технологій та методів вирощування. Збереження біорізноманіття та управління відходами.
Інноваційний розвиток	Підтримка досліджень та розробок у сфері сільського господарства Впровадження новаторських підходів та технологій у виробництво.
Співпраця та партнерство	Розвиток партнерських відносин з іншими підприємствами, науковими установами, громадськими організаціями та урядовими структурами.
Сталість та стійкість фінансового стану	Управління фінансовими ресурсами для забезпечення сталого розвитку та відповідності фінансових показників сучасним стандартам.
Моніторинг та оцінка результатів	Визначення ключових показників ефективності та конкурентоспроможності. Проведення аудиту сталого розвитку та корекція стратегій відповідно до поточних умов.

*(розроблено автором)*

Наявна система управління підприємства на основах сталого розвитку не лише забезпечує його конкурентоспроможність, але й сприяє створенню

стійкого, ефективного та екологічно відповідального бізнесу, здатного працювати в гармонії з природними ресурсами та потребами суспільства.

Проведемо фінансовий скоринг з використанням системи Youcontrol. FinScore — скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку. Розглянемо основні фінансові індикатори для ТОВ «МХП-Урожайна країна» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 — Фінансовий скоринг ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Фінансовий індикатор	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Індекс Індекс FinScore	B/2,7	D/1,3	B/2,6	D/1,4	C/2,1
Поточна ліквідність, %	761,2	345,9	471,7	274,2	519,9
Абсолютна ліквідність, %	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	358,4	242,1	270,9	188,2	389,8
Коефіцієнт автономії, %	89,6	76,8	81,3	67,5	83,2
ROA - Рентабельність активів, %	17,9	-3,4	25,6	5,3	5,6
Рентабельність власного капіталу, %	25,3	-4,4%	45,8	9,0	7,3
RCA - Рентабельність оборотних активів, %	23,2	-4,3	29,2	6,0	6,5
NPM - Чиста маржа, %	38,3	-5,5	75,3	10,8	10,9
ROTA - Рентабельність загальних активів, %	17,9	-3,4	25,6	5,3	5,6
Оборотність загальних активів	0,5	0,7	0,4	0,6	0,5
Оборотність робочого капіталу	0,8	1,1	0,6	0,9	0,8
Оборотність дебіторської заборгованості	1,2	1,4	0,7	1,0	0,8

Джерело: [38]

Поточна оцінка C/2,1 свідчить про задовільний рівень фінансової стійкості та середню ймовірність несприятливих фінансових наслідків. Найвища величина індексу була в 2018 році та становила 2,7 (максимальна — 4), а найнижча величина становила у 2019 році 1,3 (мінімальна фінансова стійкість від 1). У 2019 році підприємство мало проблеми. У 2020 році компанія значно поліпшила свій фінансовий стан, що вказує на позитивну динаміку. Протягом 2021 і 2022 років компанія стабілізувалася та показує зростання показників.

### 2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим кроком для його стійкого успіху та збереження впливової позиції на ринку сільськогосподарської продукції. Цей процес впливає на багато аспектів діяльності підприємства, включаючи стратегічне планування, ефективність виробництва, фінансову стійкість та сприятливість для інвесторів.

Оцінка конкурентоспроможності дозволяє аналізувати ринок та здатність підприємства конкурувати з іншими учасниками. Врахування конкурентних переваг та слабкостей сприяє визначенню найбільш вигідних напрямків розвитку та стратегій маркетингу.

Також оцінка допомагає вирішити проблеми управління та розподілу ресурсів. Виявлення ефективності використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів дозволяє оптимізувати процеси та максимізувати прибутковість.

Висока конкурентоспроможність є сильною перевагою для залучення інвесторів та забезпечення фінансової стабільності. Інвестори шукають підприємства, які демонструють високий потенціал росту та прибутковості. Оцінка конкурентоспроможності може слугувати переконливим аргументом для вкладення капіталу. Крім того, врахування конкурентоспроможності дозволяє підприємству постійно вдосконалювати якість своїх товарів чи послуг, що підвищує задоволення клієнтів та забезпечує лояльність аудиторії.

Основними конкурентами підприємства в регіоні присутності є «Райз Північ», ТОВ «Агрофірма Семереньки», ПСГП «Слобожанщина Агро» та малі гравці, тобто фермери. Наразі не можна стверджувати, що аграрії ведуть жорстку конкуренцію, оскільки такі дії навряд чи приносять користь. Серед конкурентів іноді спостерігається співпраця. Звісно, кожне підприємство прагне нарощувати виробництво, оскільки земельні ресурси обмежені, очевидно, що коли одне підприємство збільшує власний земельний банк, інше може втратити частину свого. Проте важливо не забувати про співпрацю між

конкурентами. Ці дії спрямовані на контроль власних витрат, тобто аграрії можуть домовитися щодо вартості оренди земельних паїв, зберігаючи рівновагу в земельному банку. Така стратегія часто властива місцевим ринкам, наприклад, у певному районі області, чи навіть на території кількох сіл, що розташовані поруч. Ця тактика також характерна для ринків з великою кількістю учасників.

Зазвичай, коли на ринку присутні кілька великих гравців, як великі, так і малі компанії, то ціна на оренду зростає через можливість вибору. Тому дрібні гравці часто домовляються між собою і встановлюють вищі ціни на оренду паїв. Як приклад, якщо агрохолдинг платить близько 16–17 тис. грн за оренду 5 га, то фермери можуть заплатити близько 18–19 тис. грн за ту ж площу, зберігаючи конкуренцію і розширюючи площі для обробітку.

Як засіб співпраці використовується обмін земельними ділянками. Аграрії обмінюються полями для обробітку. Це пов'язано з тим, що на одній ділянці можуть працювати кілька фермерів. Наприклад, щоб зменшити логістичні витрати між полями, вони зосереджують площу для обробітку на меншій кількості полів, зберігаючи загальну площу обробітку.

Проведемо ринковий скоринг за допомогою системи Youcontrol (табл. 2.8). MarketScore — скоринговий індекс ринкової потужності компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами.

Таблиця 2.8 — Ринковий скоринг ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Фінансовий індикатор	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2022 рік
Індекс MarketScore	A/3.7	A/3.9	B/3	A/3.5
Частка у секторі, %	0,12	0,18	0,16	0,20
Частка ринку, %	0,16	0,23	0,21	0,27
Частка на субринку, %	0,16	0,23	0,22	0,27
Місце компанії в секторі	78	51	77	50
Місце компанії на ринку	57	37	52	36
Місце компанії на субринку	57	37	52	36

Джерело: [38]

Поточна оцінка A/3,5 свідчить про високу ринкову потужність та провідні позиції на ринку. Найвища величина індексу була в 2019 році та становила 3,9 (максимальна —4), а найнижча величина становила у 2020 році 3 (мінімальна ринкова потужність від 1).

За 2019 рік дані відсутні. Можна сказати, що підприємство демонструє стабільний та позитивний тренд у показниках ринкової потужності. Зростання індексу MarketScore, а також збільшення частки у секторі, на ринку та на субринку свідчать про успішну стратегію. Покращення позицій підприємства в порівнянні з конкурентами додатково підтверджує його конкурентоспроможність.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Цей метод дозволяє систематично розглянути внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність.

Аналізуючи свої сильні сторони, компанія може виявити ті аспекти, які надають їй перевагу перед конкурентами, такі як унікальна продукція, висока якість обслуговування, чи ефективний управлінський підхід.

З іншого боку, виявлення слабкостей дозволяє своєчасно реагувати та усувати проблеми, що можуть обмежувати конкурентоспроможність. Крім того, SWOT-аналіз допомагає виявити можливості для розвитку, а також виявити потенційні загрози, які можуть виникнути на ринку [57-58].

Виконаємо SWOT-аналіз для підприємства ТОВ «МХП-Урожайна країна» (табл. 2. 9).

Серед сильних сторін виділимо те, що ТОВ «МХП-Урожайна країна» є лідером у сегменті сільськогосподарської продукції і має значний ринковий вплив. Підприємство вирощує широкий спектр сільськогосподарських культур, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів ринку. Використання сучасних технологій у виробництві дозволяє підвищити ефективність та якість продукції.

Таблиця 2.9 — SWOT-аналіз ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідерство на ринку Великі земельні площі Високотехнологічне обладнання Широкий асортимент сільськогосподарської продукції Використання сучасних технологій Висока кваліфікація персоналу Гнучка система управління Високий рівень соціальної відповідальності та підтримки сталого розвитку	Потреба у великих капіталовкладеннях Відсутність диверсифікації ринків Недостатня увага до розвитку альтернативних джерел енергії Зростання собівартості продукції Потреба у постійній перевірці технічного стану та ремонту обладнання
Можливості	Загрози
Розширення експорту («зернова угода») Використання сучасних агротехнологій Введення додаткових агропродуктів Розширення логістичних можливостей Розвиток альтернативних джерел енергії Впровадження сучасних систем агротуризму	Повномасштабне вторгнення росії на територію України Коливання цін на ринку сировини Зміни в законодавстві Залежність від погодних умов Нестабільність економічного середовища Конкуренція Сезонність роботи та вирощування Зміни поведінки споживачів

*(розроблено автором)*

Фокус компанії на стандартах якості та контролі дозволяє забезпечувати високу якість продукції, що сприяє лояльності клієнтів. Підприємство має здатність швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища завдяки ефективній системі управління.

Наявність великого земельного банку дозволяє розширювати вирощування різних видів культур та забезпечує стабільність виробництва, а використання сучасних сільськогосподарських технологій та обладнання підвищує ефективність виробництва. Наявність досвідченого та кваліфікованого персоналу сприяє ефективному веденню виробництва.

Високий рівень соціальної відповідальності та підтримки сталого розвитку свідчить про те, що сільськогосподарське підприємство визнає важливість свого впливу на навколишнє середовище та готове вживати конкретні заходи для його збереження.

Серед слабких сторін можна виділити слабку диверсифікацію ринків, тобто велика частина прибутку може залежати від обмеженого числа ринків збуту. Великі сільськогосподарські площі вимагають значних

капіталовкладень у системи зрошення, механізацію та інфраструктуру. Недостатність інвестицій у сферу альтернативних джерел енергії може призвести до високих витрат на енергію та залежності від традиційних джерел.

Перспективи розвитку експорту сільськогосподарської продукції до інших країн можуть відкрити нові ринки збуту. Впровадження передових технологій може забезпечити підвищення врожайності та якості продукції. Серед можливостей можна зазначити і розширення асортименту продукції для відповіді на попит ринку.

Вирощування нових культур або розширення лінійки продукції може розширити ринки збуту та забезпечити додатковий прибуток. Оптимізація ланцюга постачання та розподілу може поліпшити ефективність поставок. Розширення сільського господарства на агротуризму може стати додатковим джерелом прибутку та сприяти розвитку регіону.

Серед загроз можна виділити повномасштабне вторгнення росії на територію України та всі негативні наслідки. Галузь зазнала великих збитків. Викрадені або знищені зернові та олійні культури в обсязі 2,8 млн тонн та 1,2 млн тонн відповідно. Окуповано близько 25% орних земель. Аграрії ведуть роботу в полях, де можуть бути нерозірвані боєприпаси та інші предмети. Одна з найважчих ситуацій спостерігалася з логістикою через блокаду морських портів протягом перших п'ятих місяців, яка вимагала пошуку нових шляхів для експорту. Через порушення логістики знизився експорт та збільшилися залишки зерна на внутрішньому ринку, що вплинуло на зниження цін на зерно. Весняна посівна кампанія в 2022 році зазнала великих змін. На даний момент підприємство не вирощує культури, які потребують великих ресурсів. Скорочується посівна площа під кукурудзу, бо кукурудза дорога культура, оскільки потрібні азотні добрива тощо. Спостерігається збільшення площі посіву сої та соняшнику, оскільки вони потребують менше витрат. Дефіцит електроенергії та пального, здорожчення валюти, відтік кваліфікованих кадрів негативно впливає на діяльність галузі. Через вплив населення та зміни в смаках споживачів зменшився обсяг

внутрішнього споживання зерна. Люди надають перевагу продуктам швидкого приготування, консервованим продуктам або тим, які потребують мінімальної термічної обробки [59].

Зміна клімату, а саме зростання тривалості періодів метеорологічних посух, є однією з ключових проблем. Родючість українських ґрунтів є основою для розвитку сільськогосподарського сектору та національної економіки. На жаль, запаси і якість цього ресурсу значно зменшуються через непродуману експлуатацію, ерозію, відчуження земель під промислові об'єкти тощо. Україна щорічно втрачає близько 5 млрд доларів через ерозію ґрунтів. Однією з основних проблем, пов'язаних з деградацією земель в Україні, є розораність ґрунтів, швидка деградація чорнозему та хімічне забруднення.

Зміни в законодавстві щодо сільськогосподарського виробництва можуть впливати на виробничі процеси та обсяги продажів. Ситуація з економічною нестабільністю, інфляцією чи іншими факторами мають вагомий вплив на фінансові показники компанії. Сільське господарство піддається впливу природних катастроф, коливань цін на сировину, що може впливати на фінансовий результат компанії. Галузь є висококонкурентною, що може впливати на цінову політику та прибутковість компанії. Розвиток та підтримка великого сільськогосподарського виробництва вимагає значних інвестицій.

Одним із методів оцінки конкурентоспроможності є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. На основі розрахунку показників визначають коефіцієнт конкурентоспроможності організації. Показники розраховуються за фактичними даними і прогнозним балансом.

Після розрахунку доцільно перевести їх у відносні величини (бали). Для цього здійснюється їх порівняння з базовими показниками, які є значеннями за минулий період. Застосовується 15-бальна шкала, де «5 балів» відповідає показнику, гіршому за базовий; «10 балів» – на рівні базового рівня; та «15 балів» — перевищує базовий. Метод має чіткі переваги, оскільки охоплює основні напрями його діяльності [57].

Оцінка коефіцієнту конкурентоспроможності за 2020-2022 рр. представлена в табл. 2.10-2.11.

Розрахунок критеріїв КСП здійснюється за такими формулами (2.1-2.4):

$$EB=0,31PB+0,19\Phi+0,4PT+0,1PP, \quad (2.1)$$

де EB- ефективність виробництва

PB- рівень витрат

$\Phi$ - фондвіддача

PT- рентабельність товару

PP- продуктивність праці

$$FC=0,29KA+0,2KP+0,3KL+0,15KO, \quad (2.2)$$

де FC – фінансовий стан організації;

KA - коефіцієнт автономії організації;

KP - коефіцієнт покриття;

KL - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

KO – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$EZ=0,37RP+0,29KZ+0,21KB+0,13KP, \quad (2.3)$$

де EZ- ефективність збуту

RP - рентабельність продажу продукції

KZ- коефіцієнт затовареності

KB- коефіцієнт завантаження виробничих потужностей

KP- коефіцієнт ефективності реклами

KT- критерій КСП товарів

$$KKO=0,15EB+0,29FC+0,23EZ+0,33KT, \quad (2.4)$$

Таблиця 2.10— Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Критерій	2021 рік	2022 рік
Ефективність виробництва	13,76	10,02
Фінансовий стан	7,85	11,89
Ефективність збуту	7,35	9,04
ККО	9,33	10,33

*(розроблено автором)*

Таблиця 2.11 — Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Показник	2020	2021	2022	Темп приросту, %		Бали		
				2021/2020	2022/2021	2021 рік	2022 рік	
1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)								
1.1 Рівень витрат (РВ)	0,77	0,67	0,65	-12,66	-3,49	11	10	
1.2 Фондовіддача (Ф)	3,73	7,15	5,61	91,62	-21,56	15	8	
1.3 Рентабельність товару (РТ)	30,45	49,37	54,77	62,11	10,94	15	11	
1.4 Продуктивність праці (ПП)	2371,0	4370,63	4064,57	84,33	-7,00	15	10	
2. Показники фінансового стану підприємства (ФС)								
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	0,13	0,12	0,14	-7,99	17,64	10	11	
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	4,72	2,71	5,20	-42,62	92,09	6	15	
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,00016	0,000023	0,00033	-85,24	1331,31	5	15	
2.4 Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	2,47	4,81	3,81	95,15	-20,77	15	8	
3. Показники ефективності організації збуту товарів (ЕЗ)								
3.1 Рентабельність продажу продукції (РП)	75,32	8,44	10,94	-99,79	29,6	5	8	
3.2 Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	-0,13	-0,69	-0,90	422,75	31,7	5	7	
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,25	0,25	0,25	0	0	10	10	
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,11	0,55	3,57	387,66	551,2	15	15	
Показник конкурентоспроможності товару (послуг) (КТ)	Ціна і якість обслуговування	2	2	2	0	0	10	10
<b>ККО</b>						<b>9,33</b>	<b>10,33</b>	

*(розроблено автором)*

Отже, коефіцієнт конкурентоспроможності організації в 2022 році збільшився порівняно з 2021 роком, але бачимо, що зменшується фондоддача, продуктивність, коефіцієнт обороту оборотних коштів тощо. Це пов'язано із негативними тенденціями в галузі, які були вище описані.

Для ефективного зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів галузі, необхідно активно шукати нові можливості та стратегічні напрями управління. Разом з тим, важливо бути відкритим до інноваційних підходів та готовим до змін у стратегії розвитку. Лише таким чином підприємство зможе зберегти та зміцнити свою конкурентну позицію в галузі.

## **Висновки до розділу 2**

У результаті проведеної діагностики галузі та фінансово-економічної діяльності ТОВ «МХП-Урожайна країна» було виявлено ключові аспекти, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Аналіз ринкових тенденцій та фінансового стану галузі надав можливість ідентифікувати фактори, які впливають на діяльність підприємства. Зокрема, SWOT-аналіз дозволив виявити слабкі та сильні сторони підприємства, визначити можливості для розвитку та виявити загрози, які можуть виникнути в умовах нестабільного ринкового середовища.

Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «МХП-Урожайна країна» свідчить про наявність чіткої стратегії, спрямованої на досягнення та реалізацію Цілей сталого розвитку. Ефективне впровадження принципів сталого розвитку в систему управління забезпечує підприємству не лише адаптацію до змін в соціально-економічному середовищі, але й позитивно впливає на його репутацію серед зацікавлених сторін.

Результати оцінки рівня конкурентоспроможності свідчать про успішність заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності

ТОВ «МХП-Урожайна країна». Однак, слід звернути увагу на показники, які мають тенденцію до спадання, щоб уникнути можливих ризиків у майбутньому. Це може включати розробку додаткових стратегій управління ризиками та реагування на зміни.

Загалом, результати дослідження свідчать про те, що ТОВ «МХП-Урожайна країна» є позитивним прикладом ефективного впровадження принципів сталого розвитку та досягнення високого рівня конкурентоспроможності в галузі. Рекомендації для майбутніх дій можуть бути спрямовані на більш раціональне використання ресурсів, оптимізацію процесів та подальше підтримання сталого розвитку, щоб забезпечити стійкість та успішність у динамічному бізнес-середовищі.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МХП-УРОЖАЙНА КРАЇНА» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### 3.1 Визначення стратегічних орієнтирів сталого розвитку удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства

На основі SWOT-аналізу побудуємо матрицю SWOT-аналізу, яка допомагає оцінити, де знаходиться компанія на конкурентному ринку та які кроки необхідно зробити для подальшого стратегічного планування (Додаток Г). Це заключний етап процесу, який полягає у встановленні зв'язків між слабкими, сильними сторонами, а також можливостями та загрозами.

Матриця є важливим інструментом для аналізу та розробки стратегії для сільськогосподарського підприємства. Загальна важливість цієї матриці полягає в тому, що вона надає структуроване уявлення про внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на підприємство. Це дозволяє управлінцям краще розуміти, як використовувати свої сильні сторони, усувати слабкості, використовувати можливості та мінімізувати загрози для досягнення конкурентної переваги.

Специфіка SWOT-аналізу в контексті сільськогосподарського підприємства дозволяє визначити, наприклад, які сильні сторони можуть бути максимально використані для оптимізації виробничих процесів чи які можливості ринку можна використовувати на користь підприємства. Одночасно визначення слабких сторін і потенційних загроз дозволяє розробити стратегії їх усунення та мінімізації впливу. Цей інтегрований підхід до стратегічного управління сприяє створенню ефективного плану розвитку підприємства, спрямованого на збереження і підвищення його конкурентоспроможності у динамічному бізнес-середовищі.

Враховуючи отриману інформацію, сформуємо стратегічні альтернативи та проблеми підприємства (табл. 3.1-3.2).

Таблиця 3.1 — Стратегічні альтернативи ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Виробництво нової продукції з використанням високотехнологічного обладнання для розширення асортименту та залучення нових сегментів ринку.	6
	Впровадження сучасних агротехнологій для підвищення врожайності та якості продукції	6
	Розширення мережі дистрибуції на нові регіони	5
	Впровадження цифрових технологій та інтернету речей для оптимізації виробництва та управління ресурсами.	4
СіЗ	Впровадження системи моніторингу та аналізу ринкових та політичних ризиків для оперативного реагування на зміни.	4
	Використання високотехнологічного обладнання для зменшення собівартості та підвищення конкурентоспроможності.	6
СіЗ	Використання сучасних методів прогнозування погодних умов для максимального використання агротехнологій та оптимізації вирощування.	5
	Створення команди кризового управління для швидкого та ефективного реагування на непередбачувані ситуації.	5
СліМ	Аналіз ринку для залучення інвесторів та стратегічних партнерів, що можуть надати фінансову підтримку.	4
	Розширення логістичних можливостей для забезпечення стійкості в умовах нестабільного економічного середовища.	5
	Реалізація програми енергоефективності та використання альтернативних джерел енергії для зниження впливу енергетичних загроз.	5
	Оптимізація використання сировини та відходів для зниження витрат.	6
СліЗ	Розробка програми страхування для захисту від можливих фінансових втрат внаслідок негативних сценаріїв.	4
	Укладення стратегічних партнерських угод з компаніями, що спеціалізуються на розвитку альтернативних джерел енергії.	4
	Розробка плану управління ресурсами для ефективного використання.	6
	Забезпечення актуальності та ефективності використовуваних технологій та обладнання для уникнення застарілості та втрат конкурентної переваги.	6

(розроблено автором)

Із стратегічних альтернатив, які були виявленні в результаті проведення SWOT-аналізу, найбільш важливими є:

- Оптимізація використання сировини та відходів для зниження витрат.

- Виробництво нової продукції з використанням високотехнологічного обладнання для розширення асортименту та залучення нових сегментів ринку.
- Використання високотехнологічного обладнання для зменшення собівартості та підвищення конкурентоспроможності.
- Забезпечення актуальності та ефективності використовуваних технологій та обладнання для уникнення застарілості та втрат конкурентної переваги.

Таблиця 3.2 — Стратегічні проблеми ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів, у балах
СiМ	Надмірне зростання собівартості може погіршити конкурентоспроможність компанії.	5
	Неспроможність адаптуватися до змін у сфері енергетики може призвести до збільшення собівартості та залежності від традиційних джерел енергії.	5
	Збільшення експорту може призвести до підвищення навантаження на виробництво та логістику, що може призвести до проблем з якістю та затримками у постачанні.	4
	Збільшення асортименту може потребувати додаткових зусиль у сфері маркетингу, щоб ефективно позиціонувати нові продукти та забезпечити їх конкурентоспроможність.	6
СiЗ	Політична нестабільність може призвести до втрат на ринку, зменшення інвестицій та збільшення ризику для безпеки працівників.	6
	Вплив несприятливих погодних умов може призвести до зменшення ефективності використання обладнання та збільшення поломок.	5
	Недостатнє використання альтернативних джерел енергії може вплинути на ефективність виробництва та призвести до збільшення собівартості.	5
	Зміни в уподобаннях споживачів можуть вимагати постійного оновлення технологій та адаптації до нових трендів, що може бути витратним.	4
СлiМ	Зростання собівартості може обмежити конкурентоспроможність. Введення додаткових агропродуктів може вимагати додаткових досліджень.	6
	Висока собівартість може негативно впливати на прибутковість компанії. Гнучка система управління може вимагати значних витрат на її реалізацію та впровадження.	5
	З впровадженням сучасних агротехнологій може зрости собівартість продукції, що може вплинути на конкурентоспроможність компанії на ринку.	5
	Відсутність диверсифікації може послабити позиції компанії перед коливаннями на ринку, натомість, використання сучасних агротехнологій може вимагати значних витрат.	4

## Продовження таблиці 3.2

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів, у балах
СліЗ	Високий рівень конкуренції та потреба у постійному удосконаленні обладнання можуть створювати фінансові та технічні виклики.	5
	Висока залежність від обмеженого числа ринків може призвести до серйозних проблем при несприятливих економічних умовах.	5
	Зміни в законодавстві та потреба у значних інвестиціях можуть створити фінансові та правові труднощі для розвитку підприємства.	4
	Залежність від погодних умов може призвести до нестабільності виробництва та врожаїв.	6

*(розроблено автором)*

Із стратегічних проблем, які були виявлені в результаті проведення SWOT-аналізу найбільш важливими, інакше кажучи, загрозливими є:

- Політична нестабільність та загроза конфлікту може призвести до втрат на ринку, зменшення інвестицій та збільшення ризику для безпеки працівників.
- Залежність від непередбачуваних погодних умов може призвести до нестабільності виробництва та врожаїв. Зміни в поведінці споживачів можуть потребувати адаптації або модифікації продукції, що може бути трудомістким.
- Зростання собівартості може обмежити конкурентоспроможність компанії на ринку. Введення додаткових агропродуктів може вимагати додаткових досліджень та розробки нових технологій.
- Збільшення асортименту може потребувати додаткових зусиль у сфері маркетингу та дослідження ринку, щоб ефективно позиціонувати нові продукти та забезпечити їх конкурентоспроможність.

Зважаючи на проведений аналіз, напрямом є ресурсозбереження та раціональне використання ресурсів, який полягатиме у виробництві нової продукції, а саме комбікормів із побічних продуктів сільськогосподарських культур. Це у свою чергу дозволить знизити собівартість продукції, яка зростає через зовнішні загрози. Окрім цього, підприємство використовуватиме повністю

свої потужності, збільшуючи обсяг випуску та розширив асортимент. Даний напрям передбачає застосування ресурсозберігаючих технологій, що дозволяють здійснювати більшу переробку сільськогосподарських культур, раціональне використання їх побічних продуктів.

### **3.2 Опис та економічне обґрунтування програми**

Виробництво нової продукції, а саме комбікормів із побічних продуктів сільськогосподарських культур полягає у виробництві суміші з різноманітних продуктів та мінеральних добавок, готової до вживання. Повна, більш глибока переробка всіх компонентів, раціональне використання побічних продуктів має вагомое значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сільське господарство є однією з ключових галузей національної економіки, а отже, ефективне управління ресурсами та оптимізація виробничих процесів стає надзвичайно важливим завданням. Виробництво комбікормів з використанням побічних продуктів сільськогосподарських культур, які залишаються після збирання врожаю та обробки культур, є невід'ємною частиною цього завдання та має кілька ключових переваг для підприємства.

Побічні продукти дешевше основних культур, це дозволяє зекономити кошти, які можна використати модернізації обладнання чи підвищення якості продукції. Відходи, які раніше потрапляли на утилізацію, тепер стають цінним ресурсом для виробництва комбікормів. Це зменшує негативний екологічний вплив та сприяє раціональному використанню ресурсів, що є важливим елементом сталого розвитку. Це може позитивно вплинути на репутацію підприємства та сприяти його соціальній відповідальності.

Комбікорми, виготовлені з використанням побічних продуктів, часто мають більш різноманітний склад, що сприяє підвищенню якості та цінності корму. Різноманітність компонентів дозволяє забезпечити тваринам більш збалансоване харчування. Виробництво комбікормів з використанням

внутрішніх ресурсів, а саме побічних продуктів, дозволяє знизити залежність від зовнішніх постачальників сировини. Це особливо важливо в умовах геополітичних та економічних турбулентностей, коли стабільність постачання зовнішнього сировини може бути під загрозою. У контексті вторгнення росії та економічної нестабільності, забезпечення власними ресурсами для виробництва кормів може забезпечити підприємству певну ступінь стійкості у складних умовах [59].

Виробництво високоякісних комбікормів з використанням побічних продуктів може стати важливою конкурентною перевагою, що залучає увагу як внутрішніх, так і зовнішніх покупців та може стати додатковим джерелом прибутку для підприємства та розширенню асортименту. Потреба у якісних кормах для тварин завжди висока, і власне виробництво може бути економічно вигідним. Важливо зазначити, що після обробки побічні продукти зберігають свої корисні властивості, а їх відсоток від загальної кількості може коливатися від 32% до 45%. У них міститься багато вітамінів, крохмалю, поживних речовин для тварин.

Комбікорми за формою можуть бути розсипні (у вигляді порошку), але мають недолік, наприклад, при транспортуванні можуть погіршуватися характеристики товару через підвищену вологість. Найбільш популярними є комбікорми у вигляді гранул, які можуть бути різноманітних розмірів та форм. Вони доволі зручні при транспортуванні та зберіганні. Підприємство буде виробляти саме гранульовані комбікорми. Під час гранулювання більша кількість поживних речовин зберігається, продукція має однаковий розмір, гранули довго зберігаються та мають високий попит на ринку. Також виготовляють комбікорми у вигляді брикетів, які вимагають спеціального обладнання та більшого часу для виробництва [60-61].

За харчовою цінністю виділяють комбікорми-концентрати, які особливі своїм високим вмістом добавок та мінералів. Також є балансуєчі добавки, мета яких забезпечити тварини у певних вітамінах, а також повноцінні комбікорми, як заміна природної їжі. Саме повноцінні комбікорми і буде виробляти

підприємство. При такому виборі мають бути чітко дотримані пропорції, щоб замінити природний раціон тварин [60].

Сировиною для комбікормів можуть бути різноманітні інгредієнти, серед них основні зернові культури та їх відходи, також сіно, солома, борошно, відходи промислового виробництва, мінеральні добавки тощо. На жаль, зміни цін на сировину можуть негативно вплинути на рентабельність.

Повноцінний комбікорм буде містити у складі 40% зернових культур (пшениця), 20% бобових культур (соя), 30% кормових добавок (сіно), 5% мінеральних добавок (сіль, кальцій) та 5% жирів (олія соняшнику).

Оскільки підприємство займається вирощуванням сільськогосподарських культур і має власні відходи зернових культур, які будуть входити до складу сировини, то варто знайти тільки постачальників мінеральних добрив та кормових добавок. Постачальниками будуть місцеві фермери та регіональні постачальники сільськогосподарських культур. Варто враховувати також при закупці сировини, що залежно від добавок, корми мають різний термін зберігання.

Приміщення та склади необхідні для зберігання сировини та готової продукції, а також для розміщення обладнання. Важливо підтримувати необхідну температуру, вологість та враховувати інші фактори, які безпосередньо впливають на якість сировини та готової продукції. Відповідно до вимог виробництва, то площа приміщення має бути не менше 150 кв. м. для виробництва комбікомру від 1,5 т/год до 3 т/год

Необхідна кількість працівників — 4 працівників на автоматизованій виробничій лінії та 3 фахівців. Працівники повинні бути забезпечені засобами індивідуального захисту та знати техніку безпеки. Також варто залучити фахівців, які мають необхідні знання та навички, щоб визначити рекомендований склад комбікормів та проводити дослідження.

Необхідно придбати обладнання, яке відповідає потребам виробництва та відповідає вимогам якості. Слід врахувати обсяги виробництва, обрану сировину, вимоги до якості готової продукції. При виборі обладнання також

важливо звернути увагу на вартість, гарантійний термін, надійність виробника та можливість отримання сервісного обслуговування.

Необхідна виробнича лінія саме для виробництва гранульованого комбікорму 8 мм. Можна придбати всі частини обладнання окремо, але краще за все готову виробничу лінію. Основними етапами виробництва даного типу корму є подрібнення, дозування, змішування, гранулювання, сушіння та фасування. Спочатку сировина подрібнюється, зважується для дозування, яке має бути точним. Після цього компоненти переходять до процесу змішування і перероблюються в однорідну масу. Отримана маса потім формується у гранули потрібного розміру, охолоджується та фасується у мішки 10-50 кг. Середня вартість виробничої лінії, продуктивністю 2,5 т/год, потужністю 380 кВт становить 850 000 грн. Це один із недоліків виробництва комбікормів, оскільки устаткування досить дороге.

Якщо розглядати ринок збуту, то це будуть фермерські господарства. Третина буде продаватися через мережу власних магазинів, а інша частина через посередників, а саме гуртовим клієнтам-дистриб'юторам, які далі будуть розповсюджувати комбікорм. Комбікорм буде призначений для птиці. Птиця віддає перевагу саме гранульованому корму, а не в розсипному вигляді, що впливає на продуктивність поголів'я.

Комбікорм вважається повноцінним раціоном для тварин і має попит як у малих, так і у великих господарствах. У сучасних умовах годувати тварин природними кормами доволі важко, а також варто враховувати, що тварини зазвичай не пасуться. Тому необхідне збалансоване харчування, а фермери у цьому неабияк зацікавлені та усвідомлюють роль якісної продукції.

Залучати покупців можна, наприклад, за допомогою бонусної програми для оптових покупців або відтермінування оплати. Варто залучати до співпраці об'єднання фермерів та інші аграрні організації. Важливо пройти сертифікацію для ведення діяльності та цим самим викликати довіру та підвищити привабливість продукції. Окрім цього, можна проводити демонстрацію продукції тощо.

Основними конкурентами є підприємства, спеціалізовані на виробництві комбікормів (прямі конкуренти). Це як великі національні компанії, наприклад, агрохолдинги, так і невеликі регіональні виробники, які мають перевагу в лояльних споживачів та розумінні місцевих ринків. Компанії, які спеціалізуються на дистрибуції кормів, можуть бути конкурентами у боротьбі за ринкову частку. Важливо враховувати конкуренцію з боку закордонних виробників. Локальні виробники традиційних кормів, тобто фермери або невеликі підприємства, які самостійно вирощують корм та використовують комбікорми для власного споживання, можуть бути конкурентами.

Оскільки досліджуване підприємство виробляє комбікорми, то його ще один КВЕД-2010 це 10.92 — виробництво готових кормів для домашніх тварин. На рис. 3.1, зображено кількість юридичних осіб, які здійснюють діяльність в цій галузі.

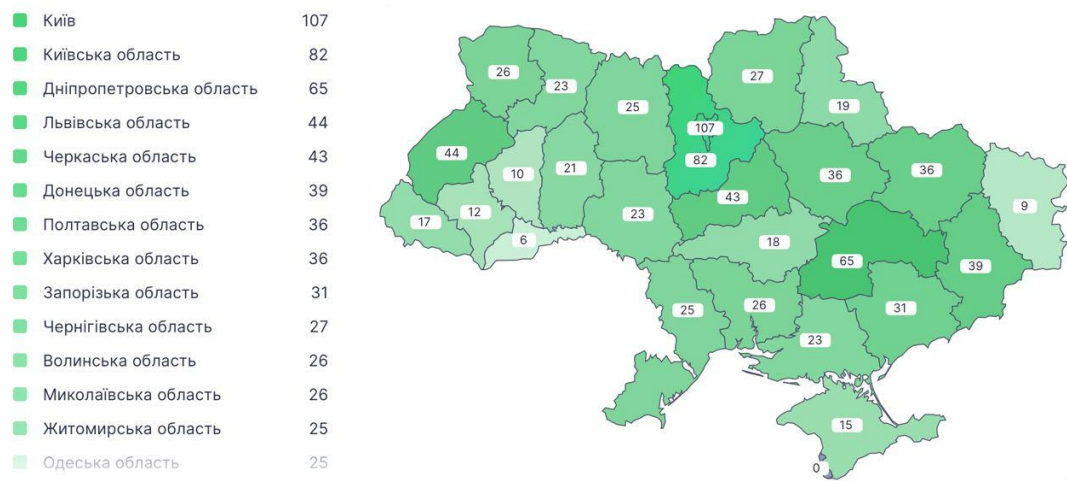


Рисунок 3.1 — Кількість юридичних осіб за регіонами України в досліджуваному секторі

Джерело: [38]

Серед прямих конкурентів на національному рівні можна виділити такі компанії, як ТОВ «Катеринопільській елеватор», ПрАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», ТОВ «Українське зерно», ТОВ «Агротехніка» тощо. Серед регіональних можна виділити таких конкурентів, як ТОВ «Крук», ТОВ «Бітіл» та ТОВ «Сумський комбікормовий завод».

Вартість електроенергії для підприємства – 5,6 грн/кВт. Середня потужність виробничого обладнання 380 кВт (підприємство працює у 1 зміну). За рік підприємство в середньому вирощує близько 22600 тонн озимої пшениці. Середній відсоток відходів даної культури становить 33%. Тобто за рік можна отримати 7458 тонн побічних продуктів. За рік підприємство в середньому вирощує близько 10500 тонн сої. Середній відсоток відходів даної культури становить 37,5%. Тобто за рік можна отримати 3700 тонн побічних продуктів. Враховуючи співвідношення складу комбікорму, то за рік максимально можна виробити 18645 тонн комбікорму саме з даних побічних продуктів. Нехай заробітна плата одного працівника дорівнює середній заробітній платі працівника підприємства та становить 18000 грн. Витрати на упаковку (мішок) 1 т — 150 грн на одиницю. У перший місяць варто розмістити рекламу на 10 бігбордах у регіоні присутності. Окрім цього, передбачаються витрати на рекламу в тематичних журналах, газетах. Розрахунок собівартості продукції представлений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 — Собівартість запропонованої продукції

Найменування статей витрати і елементів ціни	Витрати у розрахунку на т, грн.	Витрати у розрахунку на програму 5000 т, грн.
1. Матеріальні витрати, всього: у тому числі:	4581	23205000
1.1. Сировина і основні матеріали	3430	17150000
1.2. Допоміжні матеріали (пакування)	150	600000
1.3. Енергія для технологічних цілей	851	4255000
1.4. Паливо для технологічних цілей	90	450000
1.5. Транспортно - заготівельні витрати	150	750000
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього: у тому числі:	319	1595000
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників	290	1450000
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників (10 — у % від п. 2.1.)	29	145000
3. Нарахування на зарплату (22 — у % від п. 2.)	63,8	319000
4. Інші змінні витрати	40	200000
5. Разом змінні витрати ( $\Sigma$ п.1 + п.2 + п.3 + п.4)	5003,8	25319000,0
6. Загальновиробничі витрати (ОПР –20 — у % від п.2.1.)	58	290000

Продовження табл. 3.1

Найменування статей витрати і елементів ціни	Витрати у розрахунку на т, грн.	Витрати у розрахунку на програму 5000 т, грн.
7. Загальногосподарські витрати (ОХР – 18 — у % від п. 2.1.)	52,2	261000,0
8. Інші виробничі витрати	6,6	33000
9. Разом виробнича собівартість	5120,6	25903000
10. Комерційні витрати (35 — у % от п. 9).	1792,21	9066050,00
11. Разом постійні витрати ( $\Sigma$ п.6 + п.7 + п.8 + п.10)	1909,0	9650050,0
12. Разом повна собівартість (п.5 + п.11)	6912,8	34969050,0
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення):		
– для мінімального рівня ціни – 20%.	1382,6	6993810,0
– для максимального рівня ціни – 40%	2765,1	13987620,0
14. Оптова ціна:		
– при 20%	8295,4	41962860,0
– при 40%	9677,9	48956670,0
15. ПДВ (20%):		
– при 20%	1659,1	8392572,0
– при 40%	3871,2	19582668,0
16. Відпускна ціна підприємства:		
– при 20%	9954,4	50355432,0
– при 40%	13549,1	68539338,0

(розроблено автором)

Визначено ціну на продукцію при 20% та 40%. Враховуючи тенденції ринку, відпускна ціна становитиме 13550 грн/т.

Визначимо змінні витрати на одиницю продукції (AVC), а саме для 1 т комбікорму за формулою (3.1):

$$AVC = \frac{VC}{Q}, \quad (3.1)$$

де VC – змінні витрати, грн,

Q – обсяг виробництва продукції, т.

$$AVC = \frac{25319000,0}{5000} = 5003,8 \text{ грн.}$$

Таким чином, точка беззбитковості у натуральному вираженні ( $Q_{кр}$ ) розраховується за формулою (3.2):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{(P-AVC)} \quad (3.2)$$

де FC – умовно-постійні витрати, грн,

$P$  – ціна, грн.

$$Q_{кр} = \frac{9650050,0}{13550 - 5003,8} = 1129$$

Отже, обсяг продажу, при якому витрати повністю покриваються доходами становить 1129 тонн. Розрахунок точки беззбитковості у вартісному вираженні необхідно здійснити за формулами (3.3-3.4):

$$a = \frac{AVC}{P} \quad (3.3)$$

$$a = \frac{5003,8}{13550} = 0,37$$

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1-a} \quad (3.4)$$

$$Q'_{кр} = \frac{9650050,0}{1-0,37} = 15317540 \text{ грн}$$

Щоб повністю покрити витрати на виробництво продукції ТОВ «МХП-Урожайна країна» необхідно продати 1129 тонн, на суму 15317540 грн (за 1 рік).

Для наочного відображення точки беззбитковості побудуємо графік, де TR – виручка від реалізації продукції, TC – сукупні витрати в гривнях. Графічне визначення точки беззбитковості наведено на рис. 3.2.

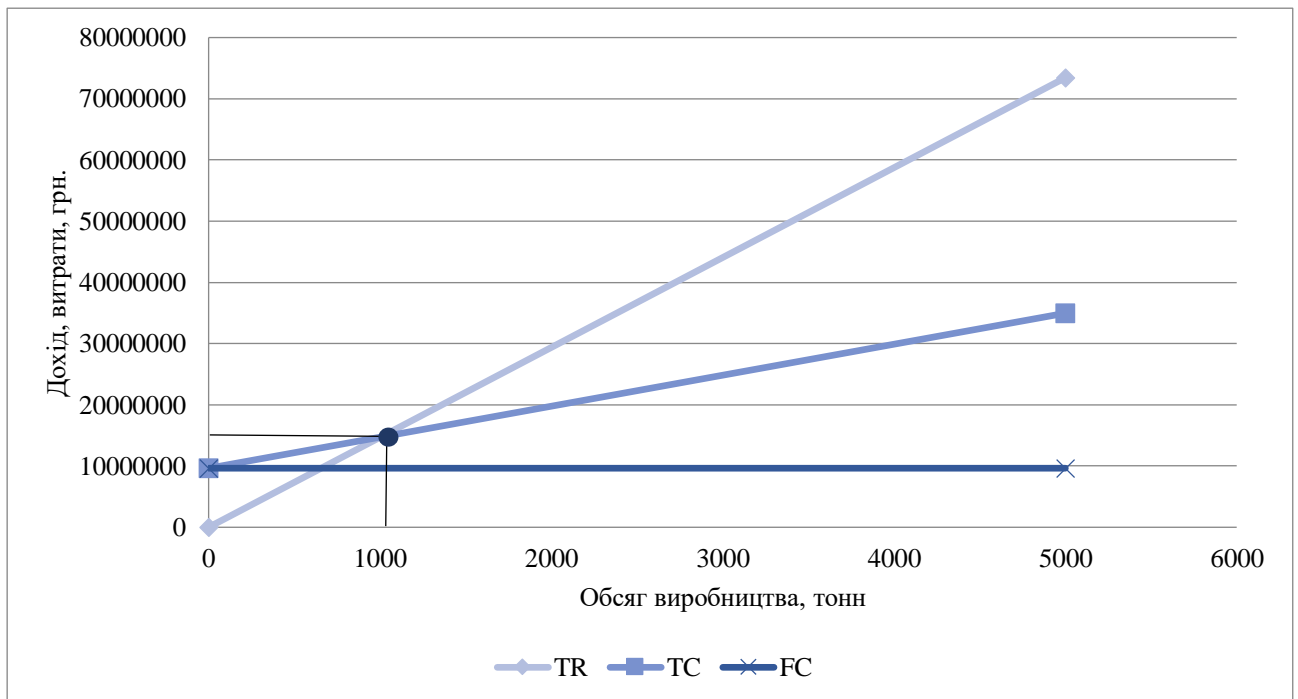


Рисунок 3.2 — Точка беззбитковості  
(розроблено автором)

Щоб оцінити, наскільки фактична виручка від продажу перевищує виручку, що забезпечує беззбитковість, розрахуємо запас фінансової міцності – відсоткове відхилення фактичної виручки від порогової, що визначається за формулами (3.5-3.7):

$$St = \frac{TR-TR'}{TR} \cdot 100 \quad (3.5)$$

де St – запас фінансової міцності, %;

TR – фактична виручка, грн.;

TR' – порогова виручка, грн.;

$$St = \frac{68539338,0 - 16083416,7}{68539338,0} \cdot 100 = 76,5\%$$

$$TR' = \frac{FC}{K}, \quad (3.6)$$

де K – коефіцієнт покриття;

$$TR' = \frac{9650050,0}{0,6} = 16083416,7 \text{ грн}$$

$$K = \frac{TR-VC}{TR}, \quad (3.7)$$

де VC – змінні витрати на виробництво продукції, грн.

$$K = \frac{68539338,0 - 25319000,0}{68539338,0} = 0,6$$

Виконаємо прогноз показників (табл. 3.4). На обсяги продажів впливає сезонність, обсяги збільшуються з лютого по липень. Це пояснюється тим, що влітку господарства мають власні запаси кормів, їх вистачає восени і на початок зими. Найбільш важливим аспектом є чистий прибуток, який вказує на фінансовий результат діяльності компанії.

Таблиця 3.4 — План продажів, доходів та витрат на 3 роки

	2023 рік (помісячно)												2024	2025
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний об'єм продажів, т.	382	395	409	416	431	443	451	433	428	415	407	390	5500	6100
Ціна продажів за 1 т, грн.	13550												14227,5	15650,25
Виручка від продажів, грн.	5176100	5352250	5541950	5636800	5840050	6002650	6111050	5867150	5799400	5623250	5514850	5284500	78251250	96405540
ПДВ, грн.	862683,3	892041,7	923658,3	939466,7	973341,7	1000441,7	1018508,3	977858,3	966566,7	937208,3	919141,7	880750,0	13041875,0	16067590,0
Собівартість, грн.	2640766	2730635	2827417	2875808	2979503	3062459	3117763	2993329	2958764	2868895	2813591	2696070	38021500	42584080
Прибуток від реалізації, грн.	1672650,7	1729573,3	1790874,7	1821525,3	1887205,3	1939749,3	1974778,7	1895962,7	1874069,3	1817146,7	1782117,3	1707680,0	27187875,0	37753870,0
Податок на прибуток, грн.	301077,12	311323,2	322357,44	327874,56	339696,96	349154,88	355460,16	341273,28	337332,48	327086,4	320781,12	307382,4	4893817,5	6795696,6
Чистий прибуток, грн.	1371573,5	1418250,1	1468517,2	1493650,8	1547508,4	1590594,5	1619318,5	1554689,4	1536736,9	1490060,3	1461336,2	1400297,6	22294057,50	30958173,40

(розроблено автором)

Варто відзначити постійний ріст очікуваного обсягу продажу протягом трьох років. Це свідчить про планомірний розвиток бізнесу та позитивну динаміку у попиті на продукцію компанії. Цінова стратегія також має свої особливості, що відображаються у зростанні ціни на продукцію з року в рік. Це обумовлено різними факторами, такими як інфляція, зміни в сировинних витратах, вдосконалення продукту.

Розрахуємо рентабельність продажів за формулою на 2023 рік (3.8):

$$Rs = \frac{П}{B} \cdot 100\% , \quad (3.8)$$

де П – прибуток;

В – виручка від реалізації продукції.

$$Rs = \frac{17952533,3}{68539338,0} \cdot 100\% = 26,5\%$$

У таблиці 3.5 наведена інформація про планові інвестиції, які необхідні для реалізації проекту. Дана таблиця детально описує витрати, пов'язані з запуском та розвитком виробництва комбікормів із побічних продуктів сільськогосподарських культур.

Таблиця 3.5 — Інвестиції для запропонованого проекту

Інвестиції	Сума, грн
Закупівля та установка виробничої лінії	1 020 000
Витрати на впровадження та дотримання стандартів екологічної безпеки	500 000
Закупівля допоміжного обладнання	1 150 000
Забезпечення початку виробництва	8 750 000
Підготовка необхідної документації	200 000
Будівництво цеху	4 500 000
Інфраструктура	350 000
Передпроектні дослідження	500 000
Навчання персоналу	300 000
Інші витрати	300 000
<i>Разом</i>	<i>17 570 000</i>

*(розроблено автором)*

Варто визначити ефективність запропонованого проекту. Спочатку визначимо ставку дисконтування, яка становитиме 30%. Вона визначається відповідно до таких показників, як рівень інфляції на 2023 рік — 10,6% , відношення чистого прибутку до власного капіталу підприємства — 6,7% та облікову ставку, встановлену Національним банком на 2023 рік — 12,7%. У табл. 3.6 наведені вихідні показники, які використовуватимуться для розрахунку доцільності впровадження проекту.

Таблиця 3.6 — Вихідні показники для оцінки ефективності проекту

Показник	Значення по роках		
	2023	2024	2025
Амортизація обладнання, грн.	127 500,00	127 500,00	127 500,00
Чистий прибуток, грн.	17 952 533,33	22 294 057,50	30 958 173,40
Грошовий потік, грн.	18 080 033,33	22 421 557,50	31 085 673,40
Ставка дисконту, %	30%	30%	30%
Дисконтний множник	0,77	0,59	0,46
Дисконтований грошовий потік, грн.	13 907 717,95	13 267 193,79	14 149 145,84

*(розроблено автором)*

Оцінка ефективності проекту є невід'ємним етапом стратегічного управління, адже вона дозволяє визначити його фінансову стабільність та можливість досягнення максимальної вигоди. Важливість показників, таких як чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма прибутку (IRR), індекс доходності інвестиції (PI) та період окупності інвестицій, важко переоцінити у контексті оцінки фінансової привабливості проекту.

Чиста теперішня вартість дозволяє врахувати часову стійкість та розподіл прибутків в майбутньому, щоб визначити чистий прибуток в сучасних вартісних показниках. Внутрішня норма прибутку вказує на внутрішню рентабельність проекту і може служити порівняльним критерієм для визначення його прийнятності. Індекс доходності інвестиції відображає відношення між чистим прибутком та витратами, вказуючи на ефективність використання ресурсів. Період окупності інвестицій визначає час, необхідний для повного відшкодування витрат на проект.

Загальна оцінка цих показників допомагає стейкхолдерам ухвалити обґрунтоване рішення щодо впровадження проекту, враховуючи його фінансовий вплив та перспективи доходів.

Оцінка цих ключових параметрів сприяє забезпеченню сталої фінансової успішності та визначенню стратегій для оптимізації ресурсів під час реалізації проекту (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 — Показники ефективності проєкту

Показник	Умова забезпечення вигоди	Значення по роках
Чиста теперішня вартість (NPV), грн	> 0	23 754 057,57
Внутрішня норма прибутку (IRR), %	> ставки дисконту	58,7
Індекс доходності (рентабельності) інвестиції (PI)	> 1	2,35
Період окупності інвестицій, років	-	1,28

*(розроблено автором)*

Чиста теперішня вартість (NPV) повинна бути більше 0. У даному випадку, вона становить 23 754 057,57 грн, що вказує на те, що проєкт приносить чистий прибуток. Внутрішня норма прибутку (IRR) повинна бути більше ставки дисконту. У цьому випадку вона дорівнює 58,7%, що також свідчить про прийняття проєкту. Індекс доходності (рентабельності) інвестиції (PI) повинен бути більше 1. Значення 2,35 вказує на те, що очікувані вигоди перевищують витрати, що робить проєкт економічно привабливим. Період окупності інвестицій становить 1,28 років, що вказує на те, що інвестиції повертаються швидко.

За наданими показниками ефективності проєкт є привабливим з фінансової точки зору. Визначено чистий прибуток, високу внутрішню норму доходності, індекс доходності інвестицій більше 1, і доволі швидкий період окупності. Однак завжди слід також враховувати ризики та інші нефінансові аспекти перед прийняттям остаточного рішення.

Метод експертних оцінок відзначається кількома важливими перевагами для прогнозування конкурентоспроможності підприємства. Експертна оцінка дозволяє враховувати глибокі знання експертів у відповідній галузі та розглядати комплексні фактори, такі як ринкова конкуренція, технологічні аспекти та споживацькі тенденції. Експерти можуть надати цінний погляд на проєкт, враховуючи специфічний контекст та особливості регіонального ринку. Залучення експертів із різних областей може забезпечити комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, а процес може бути прозорим і

спрощує складні аналітичні завдання. Експерти можуть оцінити, наскільки нова продукція вплине на конкурентоспроможність підприємства, чи дозволить знизити собівартість продукції, розширить асортимент та використає потужності підприємства в оптимальний спосіб. Такий підхід дозволяє враховувати різні точки зору та думки експертів, що важливо для комплексного прогнозування конкурентоспроможності підприємства після впровадження нового проекту.

Для прогнозування конкурентоспроможності підприємства були залучені керівники, головний агроном та економіст. Також були сформовані ключові показники, які необхідно спрогнозувати, а саме як зміняться проблемні показники після впровадження проекту. Кожен з експертів надав свій прогноз. Результати представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 — Прогнозовані значення експертів, % до попереднього року

Показники	Експерт 1			Експерт 2			Експерт 3			Експерт 4			Середнє значення		
	2023	2024	2025	2023	2024	2024	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Рівень витрат	-8	-6	-7	-6	-4	-5	-7	-5	-6	-5	-3	-4	-6,5	-4,5	-5,5
Фондовіддача	+12	+10	+15	+10	+8	+13	+15	+13	+18	+10	+8	+13	+11,75	+9,75	+14,75
Рентабельність товару	+10	+8	+12	+8	+6	+10	+12	+10	+14	+8	+6	+10	+9,5	+7,5	+11,5
Рентабельність продажу	+20	+15	+18	+15	+10	+13	+18	+13	+16	+15	+10	+13	+17	+12	+15
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	+12	+10	+12	+10	+8	+10	+12	+10	+12	+8	+6	+8	+10,5	+8,5	+10,5
Продуктивність праці	+10	+7	+8	+7	+4	+5	+8	+5	+6	+5	+2	+3	+7,5	+4,5	+5,5
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	+9	+5	+7	+5	+2	+4	+7	+4	+6	+5	+2	+4	6,25	3,25	+5,25

(розроблено автором)

Враховуючи реалізацію запропонованого напрямку, то експертами очікується зменшення рівня витрат (5-8%), оскільки використання побічних продуктів менш витратний спосіб отримання сировини для комбікорму. Виробництво комбікорму може збільшити прибутковість підприємства, що може вплинути на зростання фондівіддачі (підвищення на 10-15%). Однак, слід врахувати можливі витрати на виробництво та маркетинг нового продукту. Залежно від того, як ефективно виробництво комбікорму здійснюється з використанням побічних продуктів, може бути покращення рентабельності товару. Зменшення собівартості може позитивно позначитися на рентабельності (збільшення на 8-12%). Рентабельність продажу продукції завдяки новій продукції збільшиться на 15-20%. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією збільшиться через розширення асортименту на 10-12%. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей збільшиться на 5-8%. Продуктивність праці з урахуванням збільшення обсягу виробництва збільшиться на 5-10%.

У табл. 3.9 наведені прогнозовані значення конкурентоспроможності підприємства на 2023-2025 роки, враховуючи оцінки експертів

Таблиця 3.9 — Прогнозовані значення конкурентоспроможності підприємства після впровадження запропонованих заходів

<b>Критерій</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2024 рік</b>	<b>2025 рік</b>
Ефективність виробництва	10,31	10,47	10,61
Фінансовий стан	12,1	12,34	12,62
Ефективність збуту	10,62	10,84	11,1
<i>Коефіцієнт конкурентоспроможності організації</i>	<i>10,8</i>	<i>10,94</i>	<i>11,1</i>

*(розроблено автором)*

Виробництво комбікорму може вимагати нових методів виробництва та навичок працівників. Якщо ці процеси оптимізовані, то це може позитивно вплинути на продуктивність праці. Однак, якщо вони неоптимізовані, це може призвести до зменшення продуктивності.

Виробництво комбікорму позитивно вплине на коефіцієнт автономії, оскільки використання побічних продуктів знизить залежність від зовнішніх джерел фінансування, а також може позитивно вплинути на коефіцієнт

покриття, оскільки сприятиме збільшенню власних ресурсів підприємства. Збільшення рентабельності може свідчити про успішність нового напрямку виробництва.

### **3.3 Пропозиції та рекомендації з реалізації запропонованої програми**

Запропонована програма, спрямована на реалізацію напрямку ресурсозбереження та раціонального використання ресурсів у виробництві комбікормів із побічних продуктів сільськогосподарських культур, є важливим кроком у покращенні ефективності підприємства.

По-перше, варто постійно проводити ретельний аналіз ринку та виявляти потреби споживачів у комбікормах, щоб точно визначити специфікації продукції та виготовити комбікорми, що відповідають потребам ринку. Варто налагодити співпрацю з аграрними підприємствами та фермерами. Укладання партнерських угод щодо постачання сировини дозволить забезпечити стале та надійне постачання побічних продуктів. Використання ефективного обладнання та методів дозволить максимізувати виробничий процес та знизити витрати ресурсів. Необхідна розробка ефективної системи управління виробництвом. Це включає в себе моніторинг, планування та контроль над усіма етапами виробництва. Стратегія маркетингу та продажу є важливим кроком у введенні продукції на ринок. Налагодження співпраці з потенційними клієнтами та акцентування уваги на перевагах використання комбікормів із побічних продуктів сприяє успіхові програми.

Важливим аспектом цієї програми є регулярний моніторинг та аналіз результатів. Це дозволяє оперативно виявляти ефективність запроваджених заходів та, при необхідності, коригувати стратегію. Крім того, важливо звернути увагу на впровадження інновацій у виробничий процес. Сучасні технології та методи можуть значно підвищити продуктивність та якість виробництва, що в свою чергу позитивно позначиться на

конкуентоспроможності продукції. Для успішної реалізації програми необхідне навчання та підготовка персоналу. Кваліфіковані працівники, які володіють сучасними технологіями та методами виробництва, забезпечують стабільну та ефективну роботу підприємства. У плані сталого розвитку слід враховувати екологічні аспекти виробництва. Використання відновлюваних джерел енергії та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище сприяє створенню відповідальної та екологічно чистої продукції. Результативність програми також залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та вчасно реагувати на нові тенденції та вимоги ринку.

Загалом, успішна реалізація цієї програми не тільки забезпечить підприємству стійкість та конкурентоспроможність, але й сприятиме оптимізації використання ресурсів та розвитку сталого виробництва (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 — Внесок даної програми в реалізацію Цілей сталого розвитку

Ціль	Зміст	Відповідальні за реалізацію
12. Відповідальне споживання	Зменшення викидів та відходів, що полягає у використанні до 18645 тонн побічних продуктів за рік у виробництві комбікормів. Використання побічних продуктів дозволяє уникнути накопичення та неправильного використання відходів, що сприяє зменшенню екологічного навантаження та збереженню природних ресурсів.	Головний агроном та менеджер з постачання
1. Подолання бідності 8. Гідна праця та економічне зростання	Підтримка місцевих громад та підвищення рівня зайнятості, а саме створення 35 нових робочих місць у сільській місцевості. Запуск виробництва комбікормів може створити нові робочі місця у сільських районах, що позитивно впливає на місцеву економіку та зменшує сезонну безробіття.	Комерційний директор та відділ кадрів
13. Боротьба зі зміною клімату	Зменшення викидів CO <sub>2</sub> та інших забруднюючих речовин до 2100 тис. тонн за рік. Виробництво комбікормів з відходів сільськогосподарських культур може допомогти скоротити викиди парникових газів та інших забруднюючих речовин в атмосферу, що сприяє боротьбі з змінами клімату.	Завідувач виробництва та головний інженер

Продовження табл. 3.10

Ціль	Зміст	Відповідальні за реалізацію
15. Збереження екосистем суші	Збереження ґрунту та водних ресурсів, а саме збереження до 5000 гектарів землі завдяки використанню побічних продуктів. Використання відходів у виробництві комбікормів сприяє зменшенню негативного впливу на ґрунт та водні ресурси, оскільки зменшує потребу у вирощуванні культур саме для комбікормів.	Завідувач виробництва та технолог
9. Інновації та інфраструктура	Розвиток інновацій та досліджень у сільському господарстві. Процес розробки може вимагати впровадження нових технологій та наукових досліджень, що сприяє розвитку інноваційного потенціалу сільського господарства.	Головний інженер та технолог
12. Відповідальне споживання	Раціональне споживання ресурсів, а саме використання від 32% до 45% побічних продуктів культур. Використання побічних сприяє максимізації використання ресурсів, оскільки вони вже наявні у сільському господарстві та можуть бути використані вторинно.	Завідувач виробництва та менеджер з постачання
17. Партнерство заради сталого розвитку	Взаємодія з іншими суб'єктами, такими як фермерські господарства, наукові установи та громадські організації, може підтримати впровадження проекту та сприяти розбудові партнерських відносин для сталого розвитку.	Комерційний директор

*(розроблено автором)*

Запропонована програма має великий потенціал для покращення ефективності та стійкості підприємства. Вона дозволить знизити собівартість продукції та забезпечить більш ефективне використання сільськогосподарської продукції. Крім того, програма сприятиме розвитку інновацій та підтримці місцевих громад через створення нових робочих місць у сільських районах.

Визначення ризиків для проекту, спрямованого на ресурсозбереження та раціональне використання ресурсів у виробництві комбікормів з побічних продуктів сільськогосподарських культур, вкрай важливе. Ризики можуть виникнути на різних етапах проекту та вплинути на його фінансову стабільність та успішність (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 — Можливі ризики та заходи для їх реагування

Можливі ризики	Запобіжні заходи	Відповідальний за управління ризиками
Недостатнє вирощування сировини	Укладення довгострокових контрактів з постачальниками сільськогосподарських культур.	Менеджер з постачання
Технічні проблеми при впровадженні нових технологій	Проведення ретельних випробувань перед впровадженням технологій Залучення кваліфікованих фахівців для навчання персоналу та підтримки технічних аспектів проекту	Головний інженер
Зміни на ринку та конкуренція	Регулярний аналіз ринкових тенденцій та попиту на продукцію. Розробка гнучкої стратегії маркетингу та диверсифікація асортименту для реагування на зміни.	Комерційний директор
Фінансові ризики	Закладення резервів на можливі зміни в валютних курсах, процентних ставках тощо. Планування бюджету з урахуванням потенційних фінансових труднощів та пошук додаткових джерел фінансування.	Головний бухгалтер
Екологічні ризики	Розробка та дотримання екологічних стандартів та норм. Впровадження технологій з високим ступенем екологічної безпеки	Головний інженер
Сезонність у вирощуванні сільськогосподарських культур	Розробка диверсифікованих ланцюгів постачання та стратегій забезпечення сировиною протягом усього року. Робота з агрономічними дослідженнями та прогнозами, щоб передбачити можливі коливання та якнайкраще адаптуватися до них.	Головний агроном, завідувач виробництва
Несприятливі погодні умови	Розробка систем резервування та адаптації для випадків несприятливих погодних умов. Співпраця з метеорологічними службами для отримання прогнозів та попередження про можливі ризики.	Завідувач виробництва
Зміни в законодавстві та регулюючі стандарти	Постійне відслідковування змін у законодавстві та стандартах. Залучення юридичних консультантів для оцінки ризиків та забезпечення відповідності всім вимогам.	Юридичний відділ
Ризики в області безпеки праці	Розробка та впровадження стандартів безпеки праці та регулярний їх перегляд. Проведення тренінгів та інструктажів для персоналу щодо правил безпеки на робочому місці.	Завідувач виробництва

(розроблено автором)

Дана таблиця включає можливі ризики, які можуть виникнути під час впровадження проекту з виробництва комбікормів з побічних продуктів сільськогосподарських культур, а також запобіжні заходи для мінімізації їх впливу. Застосування цих заходів допоможе підвищити стійкість та успішність проекту в умовах змінного середовища.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі, присвяченому напрямам удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «МХП-Урожайна країна» на засадах сталого розвитку, визначено ключові аспекти стратегічного розвитку підприємства. Перш за все, відзначено необхідність вдосконалення управління в умовах зростаючих зовнішніх загроз.

Однією з ключових стратегій сталого розвитку є напрямок ресурсозбереження та раціонального використання ресурсів, а саме — виробництво комбікормів із побічних продуктів сільськогосподарських культур. Це нововведення спрямоване на зниження собівартості продукції, яка, в свою чергу, важлива в умовах постійних зовнішніх та економічних загроз.

Напрямок передбачає не лише зниження витрат, але й повне використання виробничих потужностей підприємства, що сприятиме збільшенню обсягу випуску та розширенню асортименту. Такий підхід сприятиме ефективному використанню побічних продуктів замість традиційного виведення з виробництва як відходів.

Це дозволяє оптимізувати переробку сільськогосподарських культур і забезпечити раціональне використання їхніх побічних продуктів, що сприятиме не лише збереженню природних ресурсів, але й підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Узагальнюючи, даний проект є стратегічним кроком у напрямку сталого розвитку ТОВ «МХП-Урожайна країна», сприяючи оптимізації виробництва, зниженню витрат та збільшенню конкурентоспроможності на фоні викликів сучасного бізнес-середовища.

Ця програма також відображає відповідальне ставлення підприємства до природи та соціуму. Використання побічних продуктів для створення комбікормів не лише зменшить вплив виробництва на навколишнє середовище, але й сприятиме розвитку сталого аграрного сектору.

Додатковим позитивним ефектом є зменшення залежності підприємства від зовнішніх чинників, таких як коливання цін на сировину чи енергію. Виробництво комбікормів з власних ресурсів дозволить знизити ризики, пов'язані з зовнішніми економічними та політичними факторами.

Крім того, програма розширення асортименту продукції позитивно вплине на позиції підприємства на ринку, забезпечуючи більше охоплення ринку та різноманіття пропозицій для споживачів. Це важливо в умовах зростаючої конкуренції та змін споживчих уподобань.

Таким чином, програма сталого розвитку, описана в третьому розділі, виступає не лише як стратегічний інструмент управління конкурентоспроможністю, а і як важливий крок у напрямку відповідального та сталого підприємництва, спрямованого на забезпечення економічного, екологічного та соціального розвитку.

## ВИСНОВКИ

Магістерська дисертація присвячена управлінню конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку. Базою дослідження виступає ТОВ «МХП-Урожайна країна».

Перший розділ вирізняється обґрунтованою класифікацією конкурентоспроможності як складної економічної категорії, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю в умовах сталого розвитку визначаються як інтегрований підхід, що враховує потреби сучасного суспільства та вимагає від підприємства активної участі в соціальних та екологічних ініціативах.

Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності на засадах сталості є важливим інструментом для об'єктивного вимірювання відповідності підприємства принципам сталого розвитку. Врахування соціальних та екологічних показників в системі оцінки надає підприємству можливість не лише удосконалити свої виробничі процеси, але й активно взаємодіяти з оточуючим середовищем та споживачами.

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «МХП-урожайна країна», виявивши ключові фактори, що впливають на його конкурентоспроможність. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства розкрив значущість стратегій, які дозволяють ефективно впроваджувати принципи сталого розвитку в щоденну діяльність.

Оцінка рівня конкурентоспроможності стала основою для визначення пріоритетів та напрямків подальшого розвитку підприємства. Цей розділ став фундаментом для розроблення стратегій та програм в третьому розділі.

Третій розділ присвячений визначенню конкретних стратегічних орієнтирам для підприємства, включаючи не лише ефективне використання ресурсів, але і активну участь у соціальних та екологічних ініціативах. Опис

та економічне обґрунтування розробленої програми надає конкретний план дій, спрямований на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Пропозиції та рекомендації щодо реалізації програми покликані впроваджувати інноваційні та сталі підходи в управлінні конкурентоспроможністю. Зокрема, рекомендації стосуються розширення виробничих практик, використання ресурсів та взаємодії із зацікавленими сторонами для підтримки принципів сталого розвитку.

Впровадження принципів сталого розвитку в управлінні конкурентоспроможністю підприємства не тільки сприяє його стійкому розвитку, але й визначає його позицію у бізнес-середовищі. Розроблені стратегії та програми мають на меті не лише підвищення ефективності виробничих процесів та фінансових показників підприємства, але і створення позитивного впливу на оточуюче середовище та суспільство в цілому. Розширення виробничих практик на основі принципів відповідальності та сталого використання ресурсів визначає підприємство як лідера в сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Виробництво комбікормів із побічних продуктів сільськогосподарських культур вказують на важливість та перспективність цього напрямку для підприємства. Програма створена з урахуванням сучасних викликів, таких як зовнішні загрози, які можуть впливати на підвищення собівартості продукції.

Початковою метою програми є виробництво комбікормів із побічних продуктів сільськогосподарських культур, що відкриває шлях для зменшення впливу виробництва на навколишнє середовище та одночасно зниження витрат на виробництво. Це створить можливість не лише підтримувати екологічні стандарти, а й забезпечити конкурентоспроможність продукції на ринку.

Однак, на додаток до екологічної вигоди, програма передбачає підвищення загального обсягу випуску продукції та розширення асортименту. Це важливий крок для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Використання повністю своїх потужностей дозволить

оптимально використовувати ресурси, забезпечуючи ефективність виробництва.

У подальшому, застосування ресурсозберігаючих технологій та раціональне використання побічних продуктів сільськогосподарських культур матиме позитивні економічні та екологічні наслідки. Ця програма не лише реагує на виклики сучасного бізнесу, але й відкриває нові можливості для стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності та змін.

Пропозиції та рекомендації, сформульовані у даному дослідженні, розглядаються як конкретний план дій для удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Ці рекомендації передбачають впровадження системних змін, які враховують екологічні та соціальні вимоги споживачів та ринку. Зокрема, розробка та впровадження нових технологій, що сприяють зменшенню впливу виробництва на довкілля, та активна участь у соціальних ініціативах стають стратегічними елементами для забезпечення сталого розвитку.

У цілому, отримані результати свідчать про те, що управління конкурентоспроможністю на засадах сталого розвитку є важливою складовою стратегії розвитку підприємства. Підходи, розглянуті у роботі, можуть бути використані для оптимізації управлінських процесів і забезпечення високої якості управління, що, в свою чергу, покращить позиції підприємства на ринку та забезпечить його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Долина, І. В., & Перерва, П. Г. (2022). Конкурентоспроможність як запорука сталого розвитку підприємства (Doctoral dissertation, Київський національний університет культури і мистецтв).
3. Дашко, І. М. (2020). Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава, (5), 108-110.
4. Кривіцька, В. В., & Зянько, В. В. (2020). Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. № 8.
5. Поленкова, М. В. (2020). Моделювання оптимальних рівнів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сталого розвитку. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки.
6. Протосвіцька, О. І., Федорчук, О. М., Свиридовський, В. М., & Дудченко, В. В. (2021). Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку.
7. Гришова І. Ю., Митяй О. В., Гнат'єва Т. М. (2016). Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств як основний важіль сталого розвитку аграрної сфери. Український журнал прикладної економіки, 1(2), 25-35.
8. Христенко, Г. М. (2022). Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах сталого розвитку.

9. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів / Адам Сміт ; О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. — Київ : Наш формат, 2018. — 736 с.
10. Шумпетер, Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф А. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старк. — Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2011. — 244 с.
11. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. — К.: Основи, 2009. — 390 с.
12. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69—78
13. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35—38.
14. Мочерний С.В. Політекономія: підручник / С.В. Мочерний. — К. : Вікар, 2005. — 386 с.
15. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — Львів: Видавництво Львівської політехніки. — 2012. — № 727. — С. 270-276
16. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. / М.О. Рудницька. — К.: ЦУЛ, 2008. — 360 с.
17. Карлофф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи/ Б. Карлофф — М. : Економіка, 1991. — 239 с.
18. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "економіка, організація і управління підприємствами" / В.В. Чернега. — Київ, 2006. — 19 с.

19. Шпанко А. Про сутність поняття “стратегічна конкурентоспроможність”// Економіка України. - 2007. - № 6. - С. 45-49
20. Шлюсарчик Б. Попитово-пропозиційні передумови конкурентоспроможності в сучасних теоріях міжнародної торгівлі. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2003. № 3. С. 16- 22. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu/2003> (дата звернення: 24.10.2023).
21. Нестеренко С. А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект: [монографія]. Київ: [б. в.], 2012. 482 с.
22. Кутідзе Л. С. Роль стратегічного маркетингу у формуванні експортного потенціалу регіону. Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика. 2003. № 472. С. 103-108.
23. Хруцький В. Є. Сучасний маркетинг / В. Є. Хруцький, І. В. Корнеєва, Є. Е. Автухова. – М. : Фінанси та статистика, 1999. –356 с.
24. Грицишин Н.В. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. Галицький економічний вісник. 2005. № 1. С. 29–34.
25. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : моногр. / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова ; [НАН України; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку]. — Х. : ІНЖЕК, 2008. — 352 с.
26. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці НУХТ. 2015. Т. 21. № 1. С. 86–92.
27. Гуцуляк В.Р. Маркетинговий механізм як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 1. С. 144–147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2016\\_1\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_1_34) (дата звернення: 24.10.2023).

28. Вінніченко І.І., Крючкова Ж.В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 32–37.
29. Крючкова Ж.В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств. Агросвіт. 2016. № 7. С. 44–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2016\\_7\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_7_9) (дата звернення: 24.10.2023).
30. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 264 с.
31. Andreoni V; Miola A.; Competitiveness and Sustainable Development; EUR 28316 EN; Luxembourg (Luxembourg): Publications Office of the European Union; 2016; doi:10.2788/64453
32. Esty, D.C., Charnovitz, S., 2013. Environmental Sustainability and Competitiveness: Policy Imperative and Corporate Opportunity. IIEP-WP-2013-14. Harvard Business School, Boston, MA. Available online at: <https://www.gwu.edu/~iiep/assets/docs/papers/CharnovitzIIEPWP201314.pdf> (дата звернення: 24.10.2023).
33. Corrigan, G., Crotti, R., Drzeniek, M., Serin, C., 2014. Assessing Progress Towards Sustainable Competitiveness. The Global Competitiveness Report, Chapter 1.2. World Economic Forum. Available online at: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2014-15/GCR\\_Chapter1.2\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2014-15/GCR_Chapter1.2_2014-15.pdf) (дата звернення: 24.10.2023).
34. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588> (дата звернення: 24.10.2023).

35. Швед, Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла // Економіка та суспільство : Електронне наукове фахове видання. - 2017. - Вип. 8. - С. 405-410.
36. Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. «Молодий вчений». 2018. № 5.1 (57.1). С. 37-41.
37. Офіційний сайт ТОВ «МХП-Урожайна країна». URL: <https://www.facebook.com/urozhaynakrainaMHP/> (дата звернення: 24.10.2023)
38. ТОВ «МХП-Урожайна країна». YouControl URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/37078234/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37078234/) (дата звернення: 24.10.2023)
39. Офіційний сайт МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/tov-urozhaina-kraina> (дата звернення: 24.10.2023)
40. Життєздатність озимих після перезимівлі в «МХП – Урожайна країна» на рівні 93-100% - AgroTimes. AgroTimes. URL: <https://agrotimes.ua/agronomiya/zhyttyezdatnist-ozymyh-pislya-perezymivli-v-mhp-urozhajna-krayina-na-rivni-93-100/> (дата звернення: 24.10.2023).
41. «МХП-Урожайна країна» віджнивувало | Ромни 24 Новини. Ромни 24. URL: <https://romny24.info/mhp-urozhajna-krayina-vidzhnyvuvalo/> (дата звернення: 24.10.2023).
42. Головний сайт для агрономів. Збереження вологи в ґрунті: названо один із найдієвіших методів. Superagronom.com. URL: <https://superagronom.com/news/14488-fahivtsi-rozpovili-pro-odin-iz-naydiyevishih-metodiv-zberejennya-vologiv-v-grunti> (дата звернення: 24.10.2023).
43. Названо ефективний метод вирішення проблеми ґрунтової посухи. Куркуль – онлайн-асистент фермера. URL:

- <https://kurkul.com/news/28825-nazvano-efektivniy-metod-virishennya-problemi-gruntovoyi-posuhi> (дата звернення: 24.10.2023).
44. Дискуванія землі: що це і як правильно проводиться – AgroApp. URL: <https://agroapp.com.ua/uk/blog/diskuvannya-zemli-shho-ce-i-yak-pravilno-provoditsya/> (дата звернення: 24.10.2023).
45. Головний сайт для агрономів. Відмова від оранки на користь мінімального обробітку: як це працює на Сумщині. Superagronom.com. URL: <https://superagronom.com/blog/997-oranka-prograye-minimalnomu-obrobitku-na-sumschini-rezultati-ta-visnovki> (дата звернення: 24.10.2023).
46. Річна фінансова звітність ТОВ «МХП-Урожайна країна» URL: <http://37078234.infosite.com.ua/> (дата звернення: 24.10.2023)
47. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення / Київська Школа Економіки (KSE). 2023, березень. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf) (дата звернення: 24.10.2023).
48. Непрямі втрати в сільському господарстві України / Київська Школа Економіки (KSE). 2023, квітень. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/05/RDNA2.pdf> (дата звернення: 24.10.2023).
49. Аграрний 2023-й: п'ять трендів, які визначають роботу АПК цього року. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications/20251888-agrarnij-2023-j-pyat-trendiv-yaki-viznachat-robotu-apk-cogo-roku> (дата звернення: 24.10.2023).
50. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahrarynyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (дата звернення: 24.10.2023).

51. Вплив війни на українське сільське господарство. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/war-impacts-on-ukrainian-agriculture/> (дата звернення: 24.10.2023).
52. Огляд збитків та втрат в АПК. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/> (дата звернення: 24.10.2023).
53. Ринковий аналіз за допомогою інструменту YC.Market URL: [https://youcontrol.market/#about\\_us](https://youcontrol.market/#about_us) (дата звернення: 24.10.2023).
54. Офіційний сайт фонду «МХП-Громаді». URL: <https://mhpgromadi.org.ua/> (дата звернення: 24.10.2023)
55. «Наставництво в агро» – це шлях до професійного успіху молоді. The Sumy Post Новини. URL: <https://sumypost.com/sumynews/suspilstvo/nastavnytstvo-v-agro-tse-shlyah-do-profesijnogo-uspihu-molodi/> (дата звернення: 24.10.2023).
56. «МХП – Урожайна країна» про сплачені податки за 12 місяців 2022 року» Роменська міська рада. URL: <https://romny-vk.gov.ua/novini-mista/mkhp-urozhayna-kraina-pro-splacheni/> (дата звернення: 24.10.2023).
57. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. – Електронні текстові дані (1 файл: 22,99 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 188 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/33319> (дата звернення: 24.10.2023).
58. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. – Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря

- Сікорського, 2021. – 342 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891> (дата звернення: 24.10.2023).
59. FAO. 2022. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine – Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. Rome. URL: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc3311en> (дата звернення: 24.10.2023).
60. Вишницька С. В., Зозульов О. В. Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку комбікормів та біологічних мінерально-вітамінних добавок. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. №26. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287415/281319> (дата звернення: 24.10.2023).
61. Технологія кормів та кормових добавок: навчальний посібник / К. М. Сироватко, М. О. Зотько. Вінниця: ВНАУ, 2020. 263 с.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 — Основні технологічні процеси ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Назва технологічного процесу	Зміст процесу	Особливості процесу
Дискування	Процес для обробки ґрунту на глибину 20 см. Процес призначений для розпушування, кришіння, часткового подрібнення, перемішування ґрунту, підрізання бур'янів та рослинних решток. Дозволяє боротися з бур'янами, шкідниками, зберігати й накопичувати ґрунтову вологу, підготувати до якісного виконання подальших заходів для обробки ґрунту	При вчасному застосуванні дискового обробітку стерні попередника на полях, під час оранки, спостерігається зниження опору ґрунту на 20-30%. Поверхня поля стає рівною, якість оранки покращується. Використовують дискові борони та дискові луцильники. На підприємстві дискування проводиться за допомогою дискових борон Gregoire Besson Normandie.
Дискування з внесенням деструктора	Для більш швидкого розкладання рослинних решток та пригнічення мікрофлори застосовується деструктор, що сприяє розкладанню решток рослин, відновленню ґрунту.	Покращує родючість ґрунту завдяки поповненню його живильними речовинами та розвитку специфічної мікрофлори, підвищує урожайність на 10-30%, дозволяє використовувати більш ефективні та ресурсозберігаючі технології обробітку ґрунту тощо.
Щільювання	Цей метод обробітку ґрунту передбачає створення глибоких щілин з метою покращення проникання води та запобігання водній ерозії. Щільювання виконують у поперек схилу до початку морозів.	Перевагами процесу є мінімізація негативного впливу можливої весняної посухи, можливість накопичувати та зберігати достатню вологість у ґрунті на період зими та підготувати до подальших етапів обробітку ґрунту.
Чизелювання	Обробіток чизельним знаряддям забезпечує глибоке рихлення землі, тобто це процес глибокого розпушування	Даний процес мінімізує вплив весняної посухи, забезпечує ґрунтову вологу на зиму, підрізання коренів бур'янів тощо

## Продовження таблиці А.1

Назва технологічного процесу	Зміст процесу	Особливості процесу
Рихлення	Основний глибокий обробіток ґрунту, включає руйнування плужної підшви та переуцільнених шарів, оптимізацію структури ґрунту, відновлення процесу повітрообміну, підвищення вологомісткості та водопроникності.	Перевагами є збереження та відновлення родючого шару ґрунту, що призводить до підвищення його хімічних, фізичних та біологічних властивостей. Окрім цього, перевагами є мінімізація ризику нерівномірного посіву сільськогосподарських культур та ерозії ґрунту.
Оранка	Включає перевертання, кришіння та розпушування верхнього шару ґрунту. Основна мета — періодично відновлювати структуру верхнього шару ґрунту. Цей процес призводить до збільшення об'єму ґрунту, підвищення його пористості, підрізання бур'янів тощо.	Перевагами даного методу є боротьба з бур'янами, шкідниками, поліпшення структури ґрунту, що призводить до його розсипчастості та вирівнювання, розпушування ґрунту та насичення його киснем тощо
Відбір моноліту	На полі спочатку вирубують моноліти, розмір яких становить 30x30 см, а товщина — 15-20 см. Після цього досліджують та оцінюють стан рослин.	Не варто відбирати проби близько до лісосмуг, на схилах, пагорбах. На 8-10 день можна проводити попереднє оцінювання, на 15-20-й остаточне. Проби беруть із двох суміжних рядків рослин.
Калібрування обприскувача	Налаштування і перевірка роботи обприскувачів. Звертається увага на їх справність, швидкість руху тощо.	Використовують візуальний та вимірювальний методи. Перевіряють працівники інженерної та агрономічної служби.
Підживлення	Внесення поживних речовин для нормального росту та розвитку рослин. Для цього підприємство використовує азотні добрива.	Кожна культура має власні вимоги до живлення, важливо вести моніторинг стану рослин та вчасно коригувати добрива в залежності від їх потреб.

Складено на основі [42-45]

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 — Основні фінансово-економічні показники ТОВ «МХП-Урожайна країна» у 2018-2022 роках

Показники	Один. обліку	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп зростання, %			
							2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	699242	1084247	810884	1 621 465	1 446 987	155,1	74,8	200	89,2
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	232898	233278	217448	226919	258152	100,2	93,2	104,4	113,8
Власний капітал	тис. грн	1339527	1332281	1942162	2169315	2357076	99,5	145,8	111,7	108,7
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	548427	717246	621584	1 085 541	934 915	130,8	86,7	174,6	86,1
Операційні витрати	тис. грн	1119495	1182202	809065	1 857 315	1 508 288	105,6	68,4	229,6	81,2
Валовий прибуток	тис. грн	150815	367001	189300	535 924	512 072	243,3	51,6	283,1	95,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	тис. грн	270572	-	524977	129 703	27 155	-	-	24,7	20,9
збиток	тис. грн	-	53777	-	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	тис. грн	268116	-	610754	136 850	158 241	-	-	22,4	115,6
збиток	тис. грн	-	59520	-	-	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	тис. грн	268116	-	610754	136 850	158 241	-	-	22,4	115,6
збиток	тис. грн	-	59520	-	-	-	-	-	-	-
Кількість працівників	осіб	541	433	342	371	356	80,4	78,98	108,48	95,96

Джерело: [46]

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 — Прямі та непрямі втрати АПК та земельних ресурсів внаслідок повномасштабного вторгнення росії

Види втрат	Одиниця кількості	Первісна кількість об'єктів	Кількість пошкоджених об'єктів	Оцінка втрат, дол. млрд
<b>Прямі збитки</b>				
Зруйновано				
Сільськогосподарська техніка	од.	764323	109601	4,3
Зерносховища	ємність, тис. т	75084	8198	1,2
Загиблі тварини (включаючи птахівництво)	тис. голів	203292	2230	0,1
Зруйновані пасіки	бджолосім'ї	2272740	86902	0,0
Багаторічні культури	га	197100	20104	0,5
Знищені та вкрадені фактори виробництва	т.	962951	135993	0,1
Знищена та вкрадена готова сільськогосподарська продукція	т.	25486613	4037542	1,9
<b>Пошкоджено</b>				
Забій тварин внаслідок неможливості їх утримання	тис. голів	203292	14072	0,1
Загиблі та зниклі бджоли	бджолосім'ї	2272740	192526	0,0
Сільськогосподарська техніка	од.	764323	50749	0,4
Зерносховища	ємність, тис. т	75084	3249	0,1
<b>Загальні прямі збитки інфраструктури</b>				8,7

## Продовження таблиці В.1

<b>Види втрат</b>	<b>Одиниця кількості</b>	<b>Первісна кількість об'єктів</b>	<b>Кількість пошкоджених об'єктів</b>	<b>Оцінка втрат, дол. млрд</b>
Непрямі втрати				
Зменшення доходу через зниження виробництва - рослинництво				14,3
Зменшення доходу через зниження виробництва - тваринництво та бджільництво				1,7
Інші втрати (зменшення доходу через порушення логістики та зниження внутрішніх цін на основні експортні культури; зменшення прибутку виробників через зростання цін на основні фактори виробництва)				15,5
<b>Загальні непрямі втрати</b>				31,5
<b>Загальні втрати</b>				40,2

Джерело: [47-48]

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 — Розширена матриця SWOT-аналізу ТОВ «МХП-Урожайна країна»

Можливості		Оцінка	Загрози	Оцінка
Розширення експорту («зернова угода»)		3	Повномасштабне вторгнення росії на територію України	3
Використання сучасних агротехнологій		3	Коливання цін на ринку сировини	3
Введення додаткових агропродуктів		3	Зміни в законодавстві	3
Розширення логістичних можливостей		2	Залежність від погодних умов	3
Розвиток альтернативних джерел енергії		2	Нестабільність економічного середовища	2
Впровадження сучасних систем агротуризму		1	Конкуренція	2
			Сезонність роботи та вирощування	2
			Зміни поведінки споживачів	
Сильні сторони	Оцінка	Поле СіМ	Поле СіЗ	
Лідерство на ринку	3	Залучення більшої кількості зацікавлених сторін, підвищення рівня задоволення та лояльності	Впровадження системи моніторингу та аналізу ринкових та політичних ризиків для оперативного реагування на зміни.	
Великі земельні площі	3	Виробництво нової продукції з використанням високотехнологічного обладнання для розширення асортименту та охоплення нових сегментів	Залучення великих земельних площ для диверсифікації продукції та уникнення коливань цін на ринку сировини.	
Високотехнологічне обладнання	3	Впровадження сучасних агротехнологій для підвищення врожайності та якості продукції	Використання високотехнологічного обладнання для зменшення собівартості та підвищення конкурентоспроможності.	
Широкий асортимент продукції	2	Розширення мережі дистрибуції на нові території для збільшення своєї присутності	Укладання договорів на постачання сировини з кількома постачальниками для забезпечення надійності	

## Продовження таблиці Г.1

Сильні сторони	Оцінка	Поле СіМ	Поле СіЗ
Використання сучасних технологій	3	Впровадження органічного виробництва у відповідь на зростаючий попит на екологічно чисті продукти	Використання сучасних методів прогнозування погодних умов для максимального використання агротехнологій та оптимізації вирощування
Висока кваліфікація персоналу	2	Впровадження цифрових технологій, інтернету речей для оптимізації виробництва та управління ресурсами	Розробка програми підвищення кваліфікації персоналу з питань кризового управління та безпеки.
Гнучка система управління	1	Створення програми розвитку агротуризму для додаткового прибутку	Створення команди кризового управління для швидкого та ефективного реагування на непередбачувані ситуації.
Підтримка Цілей сталого розвитку	3	Розробка партнерських угод з іншими суб'єктами для спільного вирішення завдань та реалізації Цілей сталого розвитку	Проведення аудиту систем безпеки та ризиків з метою виявлення та усунення можливих слабких місць.
Слабкі сторони		Поле СліМ	Поле СліЗ
Потреба у великих капіталовкладеннях	3	Аналіз ринку для залучення інвесторів та стратегічних партнерів, що можуть надати фінансову підтримку.	Розробка програми страхування для захисту від можливих фінансових втрат внаслідок негативних сценаріїв.
Відсутність диверсифікації ринків	3	Розширення логістичних можливостей для забезпечення стійкості в умовах нестабільного економічного середовища.	Проведення навчань та тренінгів для персоналу з питань дій в надзвичайних ситуаціях.
Недостатня увага до розвитку альтернативних джерел енергії	2	Реалізація програми енергоефективності та використання альтернативних джерел енергії для зниження впливу енергетичних загроз.	Укладення стратегічних партнерських угод з компаніями, що спеціалізуються на розвитку альтернативних джерел енергії.
Зростання собівартості продукції	3	Оптимізація використання сировини та відходів для зниження витрат.	Розробка плану управління ресурсами для ефективного використання.
Потреба у постійній перевірці технічного стану та ремонту обладнання	2	Встановлення сучасних систем моніторингу та діагностики, що дозволять виявляти проблеми на ранніх стадіях.	Забезпечення актуальності та ефективності використовуваних технологій та обладнання для уникнення застарілості та втрат конкурентної переваги.

(розроблено автором)