

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

Кафедра Економіки

«Допущений до захисту»

В.о. завідувача кафедри

 Руснак А.В.

«03» грудня 2025 р.

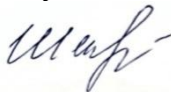
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу

Виконала:

студентка групи 6418зм



(підпис)

Шевчук І.В.

Керівник роботи:

в.о. завідувача кафедри економіки,

к.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)



(підпис)

Ревенко Н.Г.

Херсон – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

Кафедра Економіки

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма «Бізнес і приватне підприємництво»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

 Руснак А.В.

(підпис)

«17» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студентці

Шевчук Ірині Володимирівні

(Прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу

Керівник роботи Ревенко Н.Г., к.е.н., професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені розпорядженням директора ХННІ НУК від «17» жовтня 2025 р. № 20

2. Термін подання роботи: 3 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Первинна, фінансова та статистична звітність підприємства; інформація Державної служби статистики України, Закони України, постанови Кабінету міністрів України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1.Теоретико-методологічні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств.

2. Сучасний стан конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу.

3. Стратегічні напрями формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Критерії віднесення аграрних підприємств до категорії малих в Україні. 2. Система формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. 3. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств. 4. Концептуальні підходи щодо методів оцінки конкурентоспроможності продукції. 5. Динаміка кількості аграрних підприємств та малих агропідприємств України (2019–2021 рр.). 6. Динаміка підприємницької активності малих підприємств у системі агропромислового виробництва Херсонської області (2018–2023 рр.). 7. Основні наслідки для малого агробізнесу Херсонської області по періодах. 8. Ключові проблеми та пріоритети відновлення малого агробізнесу Херсонської області. Рівень конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу за методами сум та добутків, у 2024 р. 9. Визначення рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу за методом рангів, 2024 р. 10. Взаємозв'язок стримуючих чинників та проблем формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. 11. Пріоритетні напрями формування конкурентного середовища серед виробників сільськогосподарської продукції. 12. Стратегічні напрями формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу регіону.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Ревенко Н.Г., к.е.н., професор		
2	Ревенко Н.Г., к.е.н., професор		
3	Ревенко Н.Г., к.е.н., професор		

7. Дата видачі завдання «17» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування актуальності і мети роботи	до 03.10.2025 р.	виконано
2.	Опрацювання нормативно-законодавчої бази, аналіз літературних джерел	до 17.10.2025 р.	виконано
3.	Збір, обробка і узагальнення статистичних даних і даних річних фінансових звітів	до 31.10.2025 р.	виконано
4.	Оцінка ефективності діяльності підприємства та розробка пропозицій з удосконалення	до 14.11.2025 р.	виконано
5.	Обґрунтувати висновки	до 22.11.2025 р.	виконано
6.	Оформлення роботи та подання на кафедру	до 03.12.2025 р.	виконано

Здобувач


 (підпис)
Шевчук І.В.

(ПІБ)

Керівник роботи

(підпис)


Ревенко Н.Г.

(ПІБ)

АНОТАЦІЯ

Шевчук І.В. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. – Херсонський навчально-науковий інститут Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, 2025. – Рукопис.

У межах дослідження здійснено узагальнення та конкретизацію теоретичних підходів до розкриття сутності економічних категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність», з урахуванням системних ризиків і невизначеності зовнішнього ринкового середовища, які суттєво впливають на

формування конкурентних переваг суб'єктів аграрного бізнесу. Виокремлено ключові етапи формування конкурентоспроможності малих агропідприємств у контексті циклічного характеру їх конкурентного розвитку. Особлива увага приділена аналізу існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності, які було систематизовано з метою визначення найефективніших для застосування саме в умовах функціонування малих підприємств. Обґрунтовано доцільність використання адаптованого методичного інструментарію, що включає кількісні та якісні методи оцінки, орієнтовані на особливості аграрного сектору. У результаті запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності малих аграрних підприємств. Розроблено методичний підхід до виявлення чинників впливу на конкурентоспроможність із застосуванням кластерного аналізу, що дозволяє структурувати підприємства за рівнем конкурентних можливостей і формувати ефективні стратегічні рішення щодо їх розвитку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, агробізнес, малі підприємства, конкурентні переваги, методи оцінки, економічна ефективність.

ABSTRACT

Shevchuk I.V. Formation of competitiveness of small agribusiness enterprises. – Kherson Educational-Scientific Institute of the Admiral Makarov National Shipbuilding University, 2025. – Manuscript.

Within the framework of the study, a generalization and specification of theoretical approaches to revealing the essence of the economic categories “competition” and “competitiveness” was carried out, taking into account systemic risks and uncertainty of the external market environment, which significantly affect the formation of competitive advantages of agribusiness entities. The key stages of the formation of the competitiveness of small agribusinesses in the context of the cyclical nature of their competitive development were identified. Special attention was paid to the analysis of existing approaches to assessing competitiveness, which were systematized in order to determine the most effective ones for application specifically in the conditions of functioning of small enterprises. The feasibility of using an adapted methodological toolkit, which includes quantitative and qualitative assessment methods focused on the peculiarities of the agricultural sector, was substantiated. As a result, practical recommendations were proposed for increasing the level of competitiveness of small agricultural enterprises. A methodological approach to identifying factors influencing competitiveness using cluster analysis was developed, which allows structuring enterprises by the level of competitive opportunities and forming effective strategic decisions for their development.

Keywords: competitiveness, competition, agribusiness, small businesses, competitive advantages, evaluation methods, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1. Економічна сутність та наукові підходи щодо визначення конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2. Особливості формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу.....	16
1.3. Методичні аспекти оцінки рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу.....	32
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ	47
2.1. Оцінка підприємницької активності малих підприємств в системі агропромислового виробництва.....	47
2.2. Діагностика рівня конкурентного розвитку малого бізнесу в аграрній сфері Херсонської області.....	55
2.3. Сучасний стан та проблеми конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу.....	66
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ	77
3.1. Пріоритетні напрями стратегічного розвитку малих підприємств агробізнесу.....	77
3.2. Удосконалення методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу.....	85
3.3. Обґрунтування стратегічних напрямів формування конкурентоспроможності підприємств	98
ВИСНОВКИ	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	118
ДОДАТКИ	126

ВСТУП

Актуальність теми. Системні трансформаційні перетворення аграрного сектора економіки в умовах мінливого зовнішнього середовища зумовлюють необхідність адаптації сільськогосподарських підприємств у напрямі забезпечення високого рівня конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях. Досвід останніх років свідчить, що, попри значні здобутки, нашій країні не вистачає практики адаптивного розвитку агропромислового комплексу в умовах глобалізації та європейської інтеграції, посилення інвестиційно-інноваційної активності господарюючих систем, загострення впливу кризових явищ у глобальному масштабі. Відтак нагальною є потреба кардинальних змін у процесі формування, підтримки та оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агробізнесу й термінового впровадження заходів щодо поліпшення їх конкурентного статусу.

Актуальність проблеми формування високого рівня конкурентоспроможності малих господарюючих структур ринкового типу в сфері агробізнесу пояснюється, насамперед, їх головною метою – забезпеченням стабільної продовольчої безпеки держави за рахунок максимально ефективного використання наявного ресурсного потенціалу. Відтак дослідженням подальшого розвитку малих підприємств агробізнесу та їх ефективного функціонування, а також розробкою науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічних основ формування їх конкурентоспроможності визначено вибір теми дослідження.

Теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможності підприємств є предметом дослідження зарубіжних науковців, зокрема: Б. Карлофа, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Д. Рікардо, А. Сміта, Й. Шумпетера та ін. Вітчизняна наукова парадигма функціонування підприємницьких структур у сфері агробізнесу та формування їх конкурентоспроможності отримала розвиток під впливом фундаментальних і прикладних досліджень А. Андрійчука, О. Бородіної, Ю. Губені, В. Зіновчука, Т. Зінчук, В. Іванюти,

П. Канінського, М. Маліка, Л. Масловської, В. Мессель-Веселяка, О. Могильного, О. Онищенко, Г. Підлесецького, П. Саблука, О. Школьного, О. Шпикуляка та ін. Відзначаючи цінність результатів дослідження названих авторів і сучасних наукових розробок з питань формування конкурентоспроможності, слід зауважити, що окремі аспекти зазначеної проблеми залишаються недостатньо вивченими. Це, насамперед, стосується дослідження методичних аспектів процесу формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. Мають місце певні недоліки у формуванні системи оцінки, що знижують її якість та не дозволяють виділити особливості формування належного рівня конкурентоспроможності малих підприємств. Зазначене визначає актуальність та прикладну цінність кваліфікаційної роботи, її мету, завдання та структуру наукового дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічних основ формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувались такі завдання:

- конкретизувати та узагальнити теоретичні підходи щодо визначення сутності економічних категорій “конкуренція” та “конкурентоспроможність” з урахуванням впливу системних чинників невизначеності зовнішнього ринкового середовища на формування конкурентних переваг підприємств агробізнесу;
- ідентифікувати основні етапи формування конкурентоспроможності підприємств малого агробізнесу в межах вивчення циклічності їх конкурентного розвитку;
- систематизувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємств та виявити найбільш доцільні для застосування в умовах малих підприємств;
- розглянути методичний інструментарій для аналізу та оцінки конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності

малих підприємств агробізнесу;

- запропонувати методичний підхід до визначення чинників впливу на конкурентоспроможність на основі використання методики кластерного аналізу.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності Товариства з обмеженою відповідальністю «Агро-торгівельна фірма „Агро-Діло“», зареєстроване в м. Миколаїв.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу.

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою кваліфікаційної роботи є системний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів, адаптований щодо управління конкурентоспроможністю малих підприємств агробізнесу.

Для вирішення поставлених завдань використовувались спеціальні та загальнонаукові методи дослідження, а саме: метод наукового абстрагування, метод узагальнення, метод аналогії, метод статистичного аналізу, розрахунково-конструктивний та порівняння, економіко-математичний, метод агрегування, метод багатомірного групування, SWOT-аналіз, графічний метод.

Інформаційну базу дослідження склали нормативні та законодавчі акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань конкурентоспроможності, управлінська та фінансова звітність досліджуваного підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

- удосконалено обґрунтування циклічності конкурентного розвитку підприємств, що базується на встановленні структурно-логічного зв'язку і передбачає певну послідовність етапів формування конкурентоспроможності підприємств малого агробізнесу;

- дістали подальшого розвитку пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу, сутність яких полягає

в усуненні “слабких місць”.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій та рекомендацій щодо формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу на основі виявлення можливостей акумулювання внутрішніх резервів та спрямування власних зусиль на формування високого рівня конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Апробацію результатів дослідження було проведено на щорічній науково-практичній конференції магістрів ХННІ НУК.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра виконана на 144 сторінках комп’ютерного тексту, містить 19 таблиць та 20 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, який налічує 77 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність та наукові підходи щодо визначення конкурентоспроможності підприємства

З огляду на динамічні зміни, які постійно відбуваються в соціально-економічному просторі України, наразі значно ускладнились конкурентні умови функціонування суб'єктів господарювання всіх організаційно-правових форм та видів економічної діяльності. Зокрема, прямування курсом всебічної глобалізації та інтернаціоналізації суспільного виробництва, посилення інвестиційно-інноваційної активності господарюючих систем, загострення впливу кризових явищ у глобальному масштабі, значною мірою призводять до конкуренції між виробниками матеріальних благ як на національному, так і на світовому рівні.

За таких умов одним із важливих напрямів стратегії розвитку АПК України є вирішення ряду питань, пов'язаних із формуванням умов для підвищення рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу як головної рушійної сили у забезпеченні продовольчої безпеки нашої держави.

Початком нового етапу розвитку теорії конкуренції стали праці А. Курно, Е. Чемберліна, Дж. Робінсона, Й. Шумпетера, М. Портера та інших, які розглядали теорію конкурентного ринку, в результаті чого виділено різні типи ринкових взаємодій: монополію, олігополію, монополістичну та чисту конкуренції [32, с. 303-305].

До найбільш визначальних та сучасних теорій конкурентного розвитку слід віднести дослідження М. Портера, який в 80-ті рр. XX ст. обґрунтував власне бачення теоретичних основ конкурентних переваг. Його дослідження стосувалися основних аспектів забезпечення конкурентоспроможності як держави на світовій арені, так і окремо взятого суб'єкта господарювання на регіональному рівні. Фундаментальним висновком стало встановлення можливості формування конкурентної переваги господарюючого суб'єкта від обраної стратегії розвитку,

наявності трудового потенціалу, сприятливих ресурсних умов та внутрішньої політики держави. Проте, М. Портер відмітив, що жоден з факторів взятий окремо не може забезпечити відповідного синергійного ефекту, а саме визначити успіх підприємства у конкурентній боротьбі. Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та отримання конкурентних переваг необхідно максимально ефективно використовувати усю сукупність наявних ресурсів [41, с. 74; 77].

Ф. Найт розглядав конкуренцію з точки зору протистояння великої кількості господарюючих суб'єктів на ринку. На його думку, конкуренція надає кожному господарюючому суб'єкту можливість самостійного обрання суб'єктів ринкової взаємодії (контрагентів, конкурентів та споживачів) з точки зору максимальної ефективності використання ресурсів та отримання найкращих результатів [32].

Й. Шумпетер розглядав конкуренцію в якості технологічного прориву. Тобто суперництво, яке виникає на базі створення нової техніки, технології, винайдення нових джерел ресурсів, нових методів управління та виступає в якості конкурентних переваг. Такі переваги іноді суттєво зменшують прибуток суб'єктів господарювання впливаючи на їх ринкову стійкість, проте можуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [31, с. 317].

На відміну від Й. Шумпетера, Ф. Хайек розглядав конкуренцію з іншої точки зору, називаючи її “процедурою відкриття”, приділяючи особливу увагу інформаційному забезпеченню всього процесу [32, с. 364].

Результати досліджень найбільш визначальних періодів еволюційного розвитку теорії конкуренції представлено на рис. 1. 1.

На основі дослідження виділено наступні підходи до визначення економічної категорії “конкуренція” [67, с. 132]:

1. Конкуренція – це суперництво між виробниками матеріальних благ на ринку, які функціонують з метою досягнення кращих результатів, або більш оптимального розподілу наявних ресурсів. Поведінкове тлумачення конкуренції характерно для класичної та неокласичної теорії (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль ін.) [17, с. 6; 31, с. 188-189, с. 266].

2. Конкуренція – це інструмент, завдяки якому досягається рівновага між попитом та пропозицією товарів та послуг на ринку. В результаті взаємодії (суперництва) покупців і продавців установлюється ціна на товари та послуги, тобто конкуренція забезпечує функціонування ринкового механізму ціноутворення (Т. Мен, А. Монкретьєн, Е. Міссельден та ін.) [33, с. 6].

Конкуренція – це різновид ринкової структури, який напряду залежить від кількості суб'єктів господарювання та якості їх взаємодії. Прихильниками структурної концепції конкуренції стали Ф. Еджворт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен, А. Юданов та інші [32, с. 303-305; 39, с. 202-203].

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах конкуренція стає невід'ємною частиною ринкових відносин. В умовах конкуренції постачальники, виробники і продавці, прагнучи максимізувати прибутки, намагаються найкращим чином задовольнити вимоги споживачів.

В економічних словниках категорія “конкуренція” тлумачиться як суперництво, боротьба між підприємствами за досягнення кращих вигод та зниження витрат за рахунок переваг у техніці, управлінні, збуті, постачанні товарів [61, с. 208].

Т. І. Гончарук, А. Ю. Юданов, П. С. Зав'ялов, Б. А. Райзберг Л. Л. Антонюк під ринковою конкуренцією вважають боротьбу підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться підприємствами на доступних їм сегментах ринку [17, с. 6; 31, с. 216-217; 59, с. 28].

Узагальнюючи погляди К. Р. Макконела, С. Л. Брю, М. Портера, А. А. Мазаракі, О. С. Шнипко та інших вчених-економістів відзначено, що конкуренція – це ділове суперництво між економічними суб'єктами за краще положення на ринку; тип ринкової структури, що характеризується великою кількістю продавців та покупців, у яких відсутні будь-які перешкоди для вступу на ринок та виходу з нього [42, с. 65; 44, с. 794; 77; 73].

Вчені вважають, що конкуренція в економічному значенні – це боротьба підприємців за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, прагнення до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення

форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці [31].

В агробізнесі України превалюють не цінові методи конкурентної боротьби, адже на перший план виходять показники якості продукції. Проте, В. Г. Андрійчук зауважує, що ринок продукції сільськогосподарського виробництва останнім часом набуває олігополістичних форм. Що в свою чергу вимагає жорсткої боротьби між дрібними виробниками за прихильність споживачів. Тому погоджуємося із висловом, проте що “сільське господарство є галуззю з досконалою конкуренцією, адже характеризується наявністю значної кількості виробників, кожен з яких не має достатнього обсягу пропозиції для впливу на ринок і ціни”.

Логічним продовженням дослідження сутності економічної категорії “конкуренція” є визначення змістовного наповнення поняття “конкурентоспроможність”. Останнім часом збільшується кількість науковців, які об’єктом наукових досліджень обирають проблему формування конкурентоспроможності на рівні окремих господарюючих суб’єктів. Водночас, доводиться констатувати, що у вітчизняному науковому просторі дана проблематика залишається недостатньо дослідженою. Причинами такого стану є те, що в період до здійснення ринкових трансформацій звертатися до цієї сфери економічного життя не було актуальним, а зміни в господарській системі України виявилися настільки швидкими та радикальними, що наука не встигла осмислити нові реалії.

Виявлено, що наразі не існує однозначної думки економістів та фахівців щодо чинників та умов, які ідентифікують конкурентоспроможність підприємства в ринковому середовищі. Про це засвідчує велика кількість наукових інтерпретацій категорії “конкурентоспроможність” в різних літературних джерелах (додаток А).

М. Портер зауважує, що конкурентоспроможність господарюючого суб’єкта на ринку формується під впливом визначеної комбінації соціально-економічних та правових факторів [77].

За твердженням С. Покропивного, Й. Завадського, А. Савчука та Н. Перцовського конкурентоспроможність господарюючого суб’єкта полягає у можливості ефективного ведення діяльності та отриманні прибутку протягом довгострокового періоду [25, с. 350; 61, с. 208]. До даного твердження можна

приєднати і вищенаведений погляд В. Петрова, проте із приміткою, що конкурентоспроможність не лише дає можливість отримати прибуток, а й забезпечує розширене відтворення [17, с. 4].

Результати проведеного аналізу свідчать, що такі вчені, як Т. П. Макаровська та Н. М. Бондар притримуються точки зору, що “конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання трудових і фінансових ресурсів” [43, с. 189]. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення конкурентоспроможності – це систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що спричиняє конкурентні переваги у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо, а значить є результатом конкурентних переваг у всьому спектрі проблем управління підприємством.

Відмінну точку зору має О. Зозульов. Він вважає, що конкурентоспроможність підприємства передбачає можливість його пристосування до умов мінливого зовнішнього середовища, та забезпечувати стабільність господарювання протягом довготривалої перспективи за рахунок утримання конкурентних переваг [29, с. 34].

Наведемо ще деякі підходи до визначення категорії “конкурентоспроможність”, які, на нашу думку, є узагальненням вищенаведених визначень. Конкурентоспроможність підприємства включає сукупність внутрішніх чинників, обумовлених рівнем використання його науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу, потенціалу маркетингових служб, а також зовнішніх соціально-економічних і організаційних чинників (законодавча база, фінансово-кредитна, податкова політика, тип і місткість ринку, характеристики конкурентів, вплив громадських організацій і політичних партій тощо), що дозволяють підприємству створювати продукцію, яка по цінових і нецінових характеристиках більш приваблива для споживача, ніж продукція конкурентів.

С. В. Мочерний під конкурентоспроможністю розуміє здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори виробництва і виробляти продукцію за певними параметрами кращу, ніж продукція конкурентів.

На думку О. Г. Шпикуляка, Ю. П. Воскобойника та О. В. Овсяннікова

конкурентоспроможність сучасних підприємств агробізнесу формується безпосередньо під впливом розвитку різноманітних організаційно-правових форм їх господарювання: “сільському господарству притаманні інституційні особливості конкурентоспроможності, що пов’язані з “інститутом власності”, що призводить до розвитку різних організаційно-правових форм, який зумовлює різноаспектний підхід до формування їх “конкурентоспроможності” [74, с. 5].

Отже, деякі автори пропонують оцінювати конкурентоспроможність лише з точки зору статичного підходу, без урахування динамічних змін (фактору часу). Також, є ряд науковців, що не враховують можливість адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Тому вважаємо, що перевагу слід надавати визначенням, які акцентують увагу на можливості адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективності господарювання, тобто розглядають “конкурентоспроможність” через призму динамічності та системності.

Узагальнивши підходи щодо визначення “конкурентоспроможності” встановлено, що їх можна поділити на такі групи, а саме: ринковий (порівняльний), ресурсний, щодо виробництва конкурентоспроможної продукції, системний та з точки зору конкурентоспроможності продукції. При цьому, конкурентоспроможність розглядається на таких рівнях: продукція, підприємство, ринок, регіон, галузь та держава.

Дослідивши підходи вчених-економістів щодо трактування базових складових конкурентоспроможності, зауважимо що, ця складна категорія поєднує у собі набір та взаємодію наступних ознак: ефективне господарювання і протистояння конкуренції з боку інших суб’єктів господарювання; наявність ефективної стратегії конкурентного розвитку; утримання та реалізація конкурентних переваг; виробництво конкурентоспроможної продукції; забезпечення розширеного відтворення господарської діяльності та можливість адаптації до кон’юктурних змін.

1.2. Особливості формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу

Характерною рисою соціально орієнтованої ринкової економіки, спрямованої на посилення продовольчої безпеки країни є функціонування та підтримка потужного і, що дуже важливо, самодостатнього агропромислового комплексу, представленого численними агроформуваннями та підприємствами агробізнесу.

Розгляд засад агробізнесу повинен базуватися на дослідженні основних історичних етапів становлення сільськогосподарського виробництва. Велика кількість країн вже давно ототожнюють поняття сільського господарства з агробізнесом. Офіційне видання Держдепартаменту США “Економіка Сполучених штатів: нарис” зазначено, що сільське господарство поступово перетворюється на “агробізнес”... Агробізнес є втіленням змін, що сталися в американському сільському господарстві наприкінці ХХ століття” [20, с. 60].

Найчастіше до агробізнесу відносять безпосередньо процес виробництва продукції сільськогосподарського призначення, її зберігання та переробку, а також комплекс заходів щодо забезпечення основними виробничими фондами сільськогосподарського товаровиробника [48, с. 203].

На початковому етапі вивчення агробізнесу в економічній науці використовувалося поняття “підприємництво”, визначення якому дав в кінці XVII – на початку XVIII тис. Р. Кантільон. Джерелом підприємницької діяльності він вважав землю і працю. Інші відомі економісти Дж. Б. Сей, А. Сміт, Д. Рікардо також звертали особливу увагу на використання факторів виробництва, додавши до двох перерахованих вище капітал. Сільський устрій життя того часу чинив вплив і на наукові праці вчених.

Ідея комплексного підходу до вивчення проблем виробництва, розподілу і використання сільськогосподарських продуктів і продовольства була висловлена на науково-практичній конференції в США в 1955 р. Дж. Х. Девісом. А у 1957 р. у праці Дж. Х. Девіса та Р. Голберга “Концепція

агробізнесу” започатковано наукове вивчення агробізнесу. Агробізнес – це сукупність операцій з виробництва і розподілу послуг у галузі постачання сільського господарства, виробничих операцій на фермах; зберігання, переробки і розподілу сільськогосподарської сировини і предметів споживання, створених з неї. За визначенням Е. Роя, останній трактується як система послідовних дій щодо забезпечення усіх етапів процесу виробництва сільськогосподарської продукції необхідною кількістю ресурсів. Виходячи з викладеного вище, агробізнес є відтворювальним комплексом галузей і сфер економіки, державних законодавчих і виконавчих установ, які функціонують в єдності та забезпечують виробництво, переробку і збут продукції на основі сільськогосподарської сировини [19, с. 63-64; 75, с. 11].

Економіст А. Вось зазначив, що “агробізнес ніхто не видумав, він є результатом тривалого розвитку економіки” [19, с. 61].

На перших етапах становлення агробізнесу до нього відносили лише сукупність та послідовність процесів виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції. Пізніше почали говорити про взаємовідносини сільського господарства з промисловістю щодо постачання, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції.

П. Саблуком відзначено, що підприємництво в сфері агробізнесу є самостійною, ініціативною, законною, систематичною, новаторською, ризикованою діяльністю з виробництва продукції, виконання робіт, торгівлі з метою одержання прибутку.

Британська енциклопедія розглядає агробізнес через призму комплексу маркетингу, а саме через виробництво, обов’язковий процес переробки та збут сільськогосподарської продукції [19, с. 65].

У тлумачному словнику Вебстера агробізнес розглядається як комбінація виробничих, переробних та високо конкурентних операцій стосовно засобів, необхідних для ведення ферм, а також виробництво сільськогосподарських продуктів, їх переробка, зберігання та реалізація [19, с. 66].

Усі елементи (сфери діяльності) агробізнесу рівнозначні, взаємопов’язані і

підпорядковані одній спільній меті – отримання прибутку. Виробництво сільськогосподарської продукції для особистого споживання не є агробізнесом. Участь у ринку, задоволення потреб покупців, отримання власної вигоди – це те, що складає основу агробізнесу.

На думку М. Шелман агробізнес повинен ув'язувати в собі цілий комплекс дій пов'язаних із виробництвом та переробкою сільськогосподарської продукції, а також із агросервісного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників [19, с. 62].

В. Ф. Семенов, І. Ю. Сіваченко, В. П. Федоряка вважають, що агробізнес – новий, більш узагальнюючий термін, який вживається відносно нової і більш широкої концепції сільського господарства. Сутність якої полягає не лише у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції, її збуті, виробництві засобів виробництва для сільськогосподарських підприємств, а й у витратах населення на продукти харчування [19, с. 62-63; 75, с. 11].

Вчені вважають, що агробізнес передбачає обов'язкове поєднання підприємницьких здібностей та земельних ресурсів з метою отримання економічної вигоди. При чому, наявність земельних ресурсів є основоположним фактором [34, с. 16]. І. М. Брюховецький пов'язує агробізнес із підприємницькою активністю в аграрній сфері. Отже, тут спостерігається дещо спрощений підхід щодо інтерпретації даного поняття. Кардинально протилежним є погляд на агробізнес Л. Романової та М. Маліка. На їх думку, це передусім забезпечення суспільства високоякісними продуктами харчування на основі здійснення нововведень, які принесуть дохід у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючим є визначення агробізнесу, яке передбачає включення до нього всіх учасників АПК, забуваючи про деякі структурні та функціональні відмінності, представлене В. Біликом. Він поєднує у агробізнесі підприємницьку діяльність у галузях рослинництва і тваринництва, переробку продукції сільськогосподарського виробництва з обов'язковим агротехнічним забезпеченням не лише сільськогосподарського виробника, а й усіх

підприємств АПК [19, с. 63].

В. Гайворонський під аграрним підприємством розуміє суб'єкт ринкових відносин, що володіє та розпоряджається відособленим майном, основним виробничим ресурсом якого є земля, яку використовують для виготовлення сільськогосподарської продукції з урахуванням фактору сезонності.

Узагальнивши погляди вчених-економістів встановлено наступну структуру та взаємозв'язок підприємств агробізнесу (рис. 1. 1).

Малий бізнес є ефективним важелем у розвитку прогресивних ринкових відносин, конкурентної боротьби, зацікавленості інвесторів та сприяє поліпшенню ситуації на ринку праці. Актуальність дослідження розвитку малого бізнесу зумовлюється їх роллю в сучасних умовах та впливом на формування конкурентних відносини в економіці (ліквідація неефективно працюючих підприємств з ринку), забезпечення високого ступеня сприйнятливості економіки до досягнень науки і техніки, збільшенні кількості зайнятого населення – за рахунок відкриття власної справи та високо конкурентного способу мислення.

Довгий час у пострадянському просторі переваги надавалися розвитку великих агропромислових підприємств. В той час, як на Заході поєднання в єдиному господарюючому процесі малих, середніх та великих підприємств вже доводило свою ефективність. Адже великі підприємства не можуть охопити випуск та реалізацію абсолютно всіх товарів та послуг. Ґрунтуючись на цьому, завжди існував і буде існувати розподіл діяльності між великими та малими підприємствами.

З метою виявлення особливостей формування конкурентоспроможності малих підприємств пропонується розглянути зміст поняття “мале підприємство”.

Комбінований підхід передбачає відповідність малих підприємств наступним умовам: незалежність; володіння відносно невеликою часткою ринку; керівництво повинно здійснюватися безпосередньо власником або співвласником.

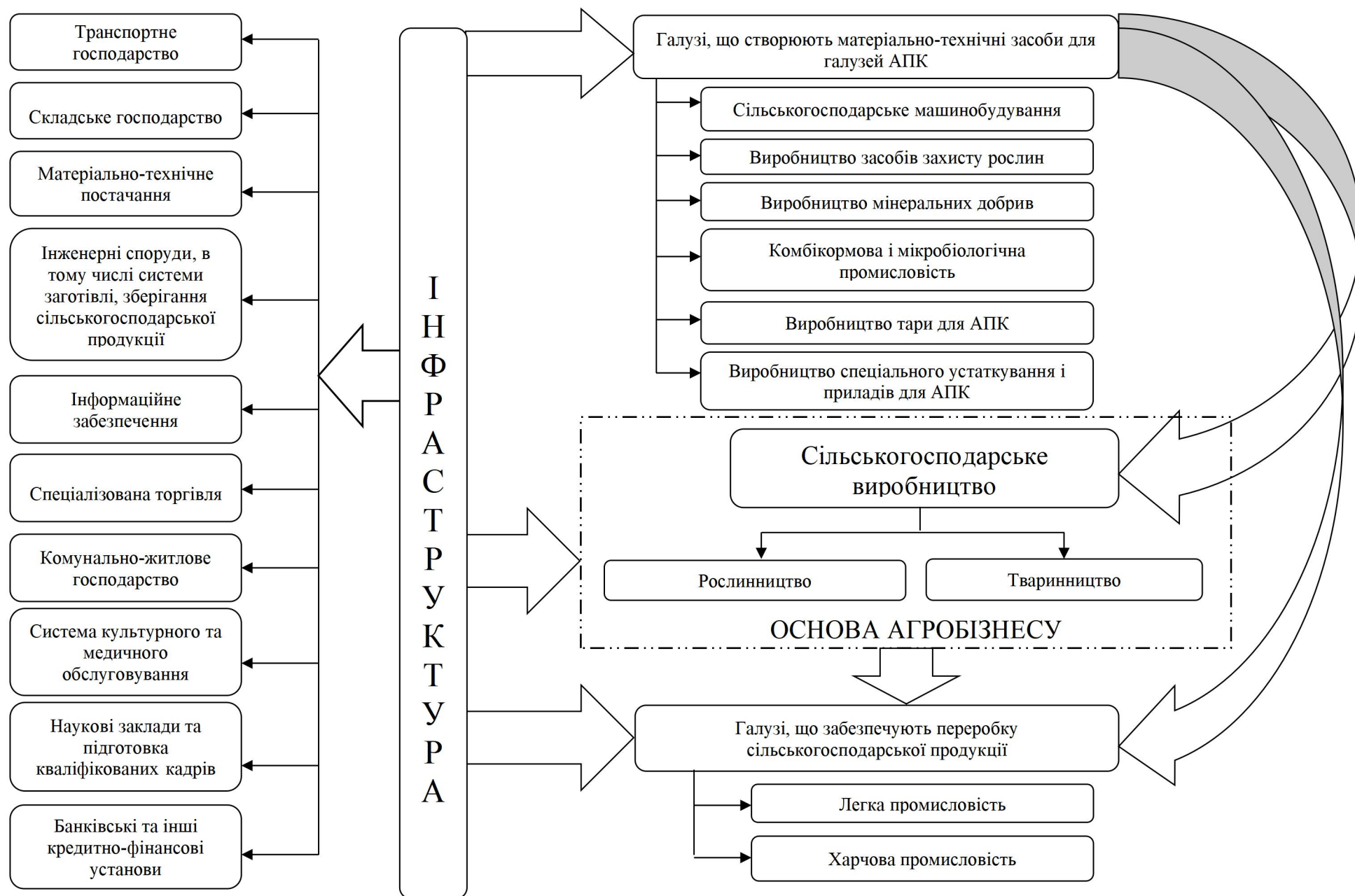


Рис. 1.1. Структура та взаємозв'язок підприємств агробізнесу

Статистичний метод слугує базою для міжнародного порівняння розвитку малих підприємств. Проте він має ряд суттєвих недоліків, а саме: велика кількість критеріїв; використання грошових вимірників, які потребують постійного корегування з огляду на інфляцію.

Таким чином, якісними параметрами віднесення підприємств до категорії малих у більшості країн світу є: незалежність, керівними органами є власники або співвласники, діяльність має переважно локальний характер. Кількісними – законодавчо встановленими критеріями (чисельність працівників, обсяг валового доходу від реалізації продукції).

Згідно із Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» та критеріями, визначеними у Господарському кодексі України та Податковому кодексі України, малим підприємством вважається суб'єкт господарювання, який одночасно відповідає встановленим вимогам щодо:

1. Середньої кількості працівників: до 50 осіб включно.
2. Річного доходу (виручки від реалізації продукції, робіт, послуг): до 10 мільйонів євро у гривневому еквіваленті за середньорічним курсом НБУ [43].

Ці критерії узгоджені з рекомендаціями ЄС та використовується для класифікації підприємств на:

- мікропідприємства;
- малі підприємства;
- середні підприємства.

Отже, мале підприємство – це суб'єкт господарювання, у якого середня кількість працівників за рік не перевищує 50 осіб, а річний дохід (від реалізації продукції чи робіт/послуг) не перевищує 10 млн євро в еквіваленті.

Отже у дослідженні, до малих підприємств агробізнесу віднесено сільськогосподарські підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує 10 мільйонів євро у гривневому еквіваленті за середньорічним курсом НБУ,

основним видом діяльності досліджуваних підприємств є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 50 % загальної суми виручки (рис. 1. 2).



Рис. 1.2. Критерії віднесення аграрних підприємств до категорії малих в Україні

Середньооблікова чисельність працюючих визначається з урахуванням усіх працівників, у т. ч. тих, що працюють за договорами цивільно-правового характеру та за сумісництвом, а також працівників представництв, філій, відділень та інших відокремлених підрозділів.

На основі досліджень виявлено, що наразі в Україні використовується статистичний підхід до виокремлення малих підприємств із їх загальної кількості. Деякий час існували законодавчі протиріччя щодо галузі діяльності та чисельності працюючих; щодо обсягу виручки та чисельності працюючих.

Проте, на сьогодні вже законодавчо врегульовані критерії за якими можна віднести підприємства до малого.

Результати проведених досліджень економічного змісту категорії “конкурентоспроможність” дають підстави стверджувати, що в сучасних умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища малі підприємства агробізнесу повинні намагатися забезпечувати стійкий конкурентний статус. Це можливо за рахунок постійного розвитку конкурентоспроможності в режимі реального часу у відповідь на зовнішні виклики. При цьому, розвиток конкурентоспроможності слід вважати складним процесом, який складається з певної кількості елементів, які, діючи у взаємозв’язку і взаємозалежності один з одним, формують цілісну систему (рис. 1.3). Розглянемо детально головні елементи системи формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. В умовах національного і світового ринку конкурентоспроможність забезпечується різного роду комбінаціями переваг одних господарюючих суб’єктів відносно інших. Для розвитку конкурентоспроможності підприємство повинно мати певний набір конкурентних переваг, – сукупності елементів та параметрів, які стратегічно важливі для здійснення господарювання та перемоги у конкурентній боротьбі.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності господарюючого суб’єкта досягається за рахунок формування та утримання певної сукупності конкурентних переваг. Під чинником конкурентної переваги розуміється та виключна компетенція яка дає можливість суб’єкту господарювання переважати у конкурентній боротьбі [66, с. 175; 59]. Доводиться констатувати, що серед науковців не існує однозначного бачення змістовної сутності категорії “конкурентні переваги”. Зокрема, аналіз поглядів вчених дозволяє виявити наступні, найбільш яскраві інтерпретації змістовного наповнення даної категорії:

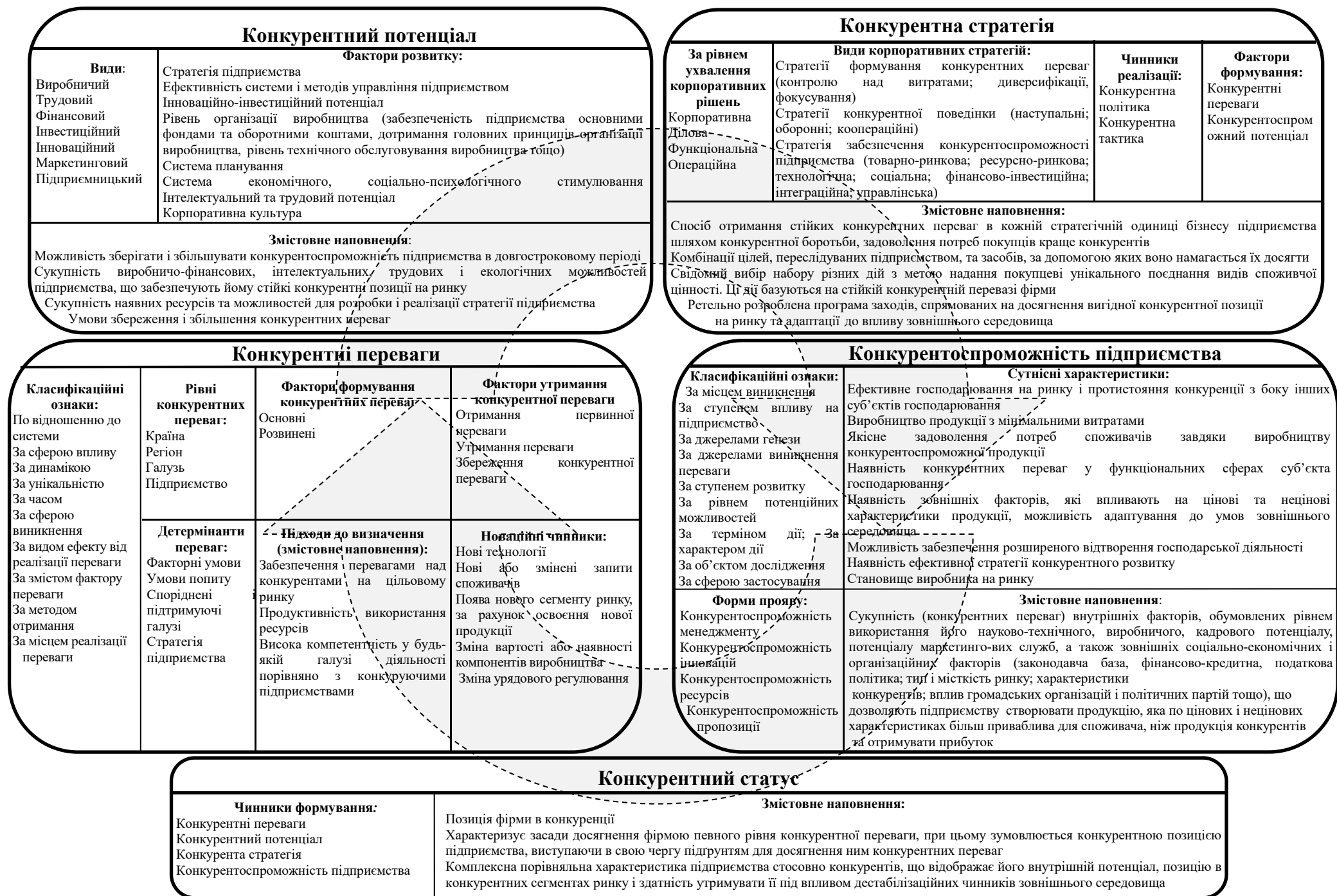


Рис. 1.3. Система формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу

- можливість господарюючого суб'єкта переважати конкурентів за рахунок наявності власної компетенції, яка полягає у виготовленні високоякісної продукції з мінімальними витрати, доступі до сировинних джерел, інформаційних ресурсів або до новацій у сфері господарювання [42];

- “конкурентні переваги – це унікальні відчутні й невліковимі ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі”;

- формування конкурентної переваги господарюючого суб'єкта за рахунок ефективності використання наявних ресурсів забезпечується протягом довгострокової перспективи: “конкурентна перевага – продуктивність використання ресурсів, проявляється в зіставленні з іншими суб'єктами господарювання (підприємствами, галузями, національними економіками інших країн), є глобальною метою економічної стратегії фірми й галузі національної економіки та передумовою досягнення конкурентних переваг” [34];

- конкурентна перевага має чіткий економічний вимір, а саме: розмір прибутку, зростання обсягів продаж та ринкової частки підприємства тощо [34, с. 88];

- в якості конкурентної переваги розглядається весь комплекс маркетингу, який полягає у ефективності виробництва, просування та реалізації продукції підприємства;

- конкурентна перевага як можливість підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію [34, с. 89].

Стає очевидним, що конкурентні переваги малих підприємств агробізнесу характеризується наявністю такого унікального фактору виробництва як земля. Виявляються шляхом зіставленні окремих компетенцій, ресурсів та результатів діяльності, і можуть класифікуватися за певними ознаками. Узагальнивши найбільш відомі підходи вчених, вважаємо за можливе навести наступну класифікацію конкурентних переваг (Додаток А) [65; 77].

Наступним важливим елементом економічного механізму формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу є наявність потужного конкурентоспроможного потенціалу, джерелом розвитку якого, на відміну від конкурентних переваг, виступають внутрішні чинники підприємства.

Конкурентні переваги підприємства проявляються в його потенціалі, зберігаються та примножуються шляхом підвищення якості управління, реалізуються в новаціях та інноваціях [67].

Внутрішні чинники розвитку конкурентного потенціалу малих підприємств агробізнесу – це чинники, які безпосередньо залежать від діяльності самого підприємства:

- стратегія підприємства (система прийомів та інструментів в управлінській діяльності, що дозволяє досягти місії підприємства, система контролю за формуванням і розподілом ресурсів, спосіб впровадження нововведень, конкурентної боротьби, завоювання нових ринків збуту, системна методологія дослідження майбутнього);

- ефективність системи і методів управління підприємством (якісне стратегічне та оперативне управління, професійний рівень керівників та спеціалістів);

- інноваційно-інвестиційний потенціал (розробка та введення нового продукту, нового методу виробництва, створення нового ринку товарів або послуг, освоєння нового джерела постачання сировини, реорганізація структури управління, впровадження заходів щодо покращення життя населення та охорони навколишнього середовища; наявність фінансових, майнових та інтелектуальних цінностей, їх структура та джерела надходження);

- рівень організації виробництва (забезпеченість підприємства основними фондами та оборотними коштами, дотримання головних принципів організації виробництва, рівень технічного обслуговування виробництва тощо);

- система планування (планування основної діяльності підприємства, ресурсного забезпечення, витрат і фінансів на підприємстві, планування розвитку підприємства, оперативно-календарне планування, визначення

найоптимальніших методів і способів досягнення поставлених цілей підприємства при ефективному використанні всіх видів ресурсів);

- система економічного, соціально-психологічного стимулювання (форми та системи оплати праці, премії, участь у прибутках, оплата навчання, пільгове харчування, доплата за стаж, змістовність праці, можливість для прояву ініціативи, моральне заохочення, суспільне визнання тощо);

- інтелектуальний та трудовий потенціал (організація кадрової політики, забезпеченість якісними трудовими ресурсами у необхідній підприємству кількості, проведення заходів по плануванню і формуванню персоналу підприємства, стабільність персоналу, особисті амбіції, можливість професійного розвитку);

- корпоративна культура (орієнтація підприємства на людей, культурний уклад, загальні цінності і переконання).

Узагальнюючи вище викладений матеріал, зауважимо, що формування конкурентоспроможності малих підприємства агробізнесу є складним та тривалим процесом, який знаходиться під дією факторів, представлених на рис. 1.5 [31; 42]. Охарактеризуємо деякі перелічені ознаки та чинники, що входять до них. За місцем виникнення: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників віднесено: стратегію підприємства; ефективність системи і методів управління підприємством; інноваційно-інвестиційний потенціал; рівень організації виробництва, його ресурсний потенціал та техніко-технологічне забезпечення; систему планування; систему стимулювання працівників; інтелектуальний та трудовий потенціал; корпоративну культуру тощо. Зовнішні чинники поєднують у собі: економічні, політичні, географічні, правові, податкові, інфраструктурні, демографічні, соціально-культурні; техніко-технологічні тощо.

За ступенем впливу на підприємство: чинники прямого впливу та чинники непрямого (опосередкованого). Чинники прямого впливу – майже всі внутрішні чинники та деякі зовнішні (економічні, політичні, інфраструктурні тощо). Чинники опосередкованого впливу – географічне положення, демографічна ситуація, соціально-культурні фактори, правові, техніко-технологічні фактори тощо. В

залежності від терміну дії: короткострокові та довгострокові. Короткострокові характеризують переваги, які підприємство може отримати у короткостроковій перспективі. Довгострокові – характеризують переваги підприємства над конкурентами, які воно може отримати у довготривалому періоді.

Залежно від ступеню розвитку: початкові (базові) чинники та чинники розвитку. До початкових відносимо: стратегію підприємства, систему управління, систему планування, капітал, землю, працівників та основні засоби. Чинники ж розвитку поєднують в собі: прибуток, амортизаційний фонд, споживачів, постачальників, інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства та приріст основних засобів.

За джерелами виникнення: чинники досягнення конкурентних переваг та фактори їх утримання. За допомогою чинників досягнення конкурентних переваг підприємства мають початкову можливість досягати конкурентоспроможності (стратегія підприємства, рівень організації виробництва, система прийомів та інструментів управлінської діяльності, система планування тощо). Чинники утримання (розробка нового продукту, методи виробництва, ринок товарів, реорганізація структури управління, інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства тощо).

За джерелами генези: ринкові та ресурсні. Ринкові – характеризує відношення споживачів до продукції підприємства (ціна, імідж тощо). Ресурсні – відображають рідкісне поєднання ресурсів підприємства (знання та кваліфікація персоналу, техніко-технологічна база).

За рівнем потенційних можливостей: потенційна та наявна конкурентоспроможність. Потенційна характеризує можливість завоювання нових ринків збуту за рахунок: виробництва більшої кількості продукції, покращення якості продукції, зменшення витрат та цін тощо. Наявна конкурентоспроможність характеризується витратами виробництва, ціною продукції, прибутком тощо.

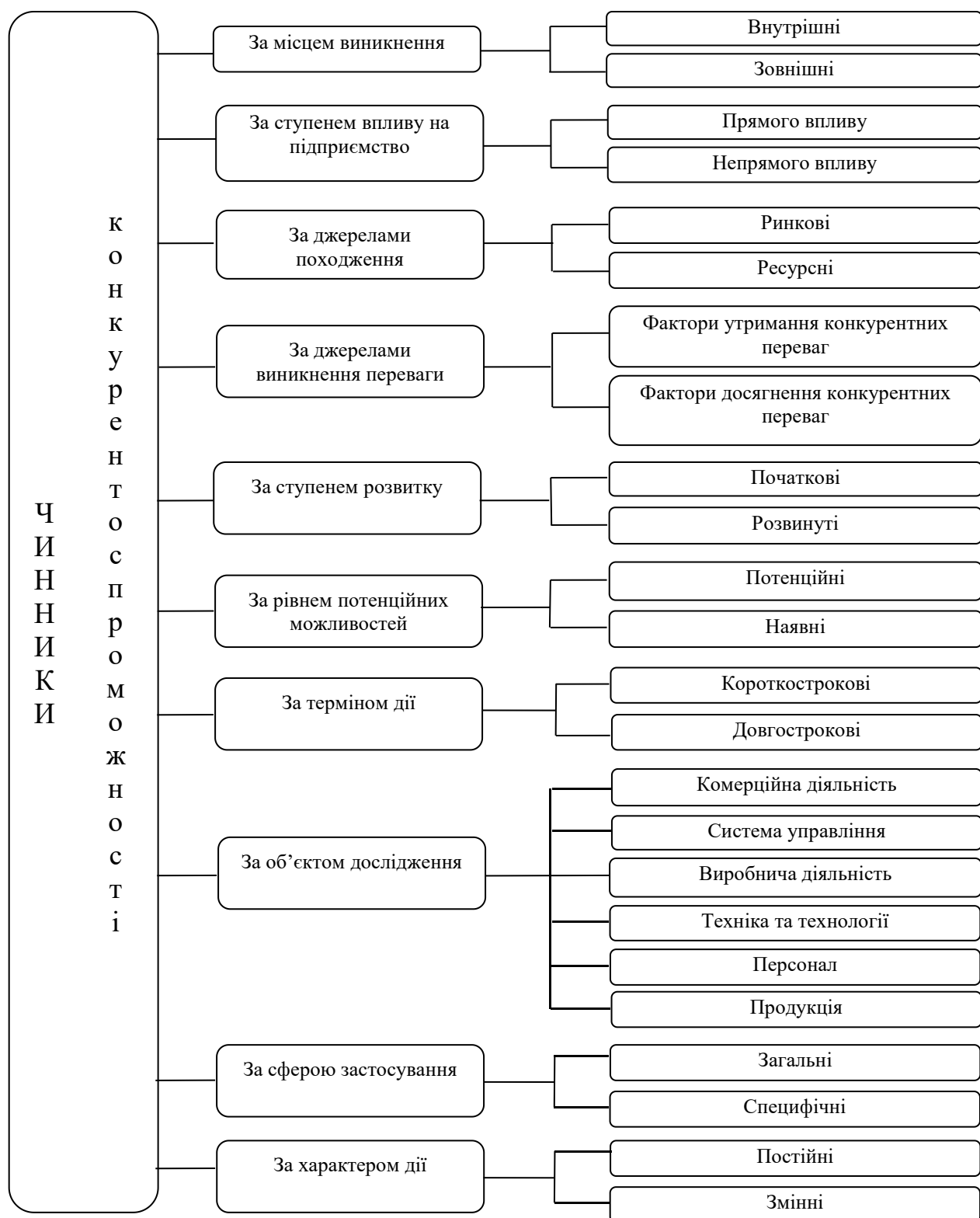


Рис. 1. 5. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств
Джерело: власні дослідження.

Кожен із зазначених факторів внутрішнього і зовнішнього середовища поєднує у собі велику кількість показників, за допомогою яких можна оцінити спроможність підприємства ефективно використовувати наявний потенціал та зовнішні можливості, а також вистояти у конкурентній боротьбі. Проте,

оцінити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, використовуючи вище перелічені фактори неможливо. Саме тому виникає об'єктивна необхідність їх групування та відбору ключових серед них.

Вважаємо, що результатом поєднання зовнішньоспрямованих чинників конкурентних переваг та внутрішньо орієнтованих факторів формування конкурентного потенціалу малих підприємств агробізнесу стає стратегія конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії [44, с. 13].

М. Портер розглядає конкурентну стратегію у вигляді комбінації цілей (результатів), переслідуваних підприємством та засобів (методів), за допомогою яких воно намагається їх досягти. Тобто, це прийняття наступальних чи оборонних заходів, спрямованих на створення стійкої позиції компанії в галузі, успішну протидію п'яти конкурентним силам і на цій основі забезпечення найбільш високого прибутку на інвестований капітал [77].

Уся конкуренція базується на споживчій цінності – створенні цінності та використанні результатів її створення. Конкурентна стратегія означає свідомий вибір набору різних дій з метою надання покупцеві унікального поєднання видів споживчої цінності. Ці дії базуються на стійкій конкурентній перевазі фірми. Щоб досягти успіху в сучасній гіперконкурентній економіці, фірма повинна орієнтуватися на конкурента – боятися його сильних сторін і шукати слабкі місця в його позиціях, щоб потім почати маркетингову атаку на ці слабкі місця. Компанії не обов'язково бути кращою в кожній категорії, вона повинна досягти справжньої досконалості в декількох ключових областях і бути достатньо сильною в інших.

Конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації

до впливу зовнішнього середовища, повинна розроблятися за такими основними напрямками: реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі, в економіці в цілому; розробка заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем конкуренції, актуальних у даний момент.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що будь-яка конкурентна стратегія спрямована на посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку, а отже – на забезпечення відповідного “конкурентного статусу”. Поняття “конкурентного статусу” А. Тридід вивчає його через призму вдалого поєднання конкурентної стратегії, конкурентного потенціалу та конкурентних переваг, які діють можливість підприємству конкурувати на ринку займаючи провідні позиції [18].

Конкурентний статус і конкурентоспроможність формується сукупністю конкурентних переваг. Для аграрних підприємств найбільшого значення набувають: наявність якісних земельних ресурсів; високоякісний трудовий потенціал; розвинута техніко-технологічна база; вільний доступ до фінансових ресурсів; можливість залучення інвестиційно-інноваційних ресурсів; ефективність виробничого потенціалу; зменшення залежності від кліматичних катаклізмів.

Встановлено, що досягнення конкурентного статусу малими підприємствами агробізнесу відбувається через формування їх конкурентоспроможності за рахунок розробки та реалізації конкурентної стратегії, основними напрямками якої мають стати узгодженість та конкурентних переваг та конкурентного потенціалу.

1.3. Методичні аспекти оцінки рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу

Основним інструментарієм оцінки рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу є обґрунтування можливих методів її аналізу та оцінки. Дослідивши періодичну та спеціальну літературу, проаналізувавши міжнародний та вітчизняний досвід, встановлено, що наразі не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінки рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. Проте, виділимо наступні підходи:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції (функціональний);
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції підприємства;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу;
- метод ієрархій;
- математичні методи (різниць, сум, добутків, матричний метод);
- метод експертної оцінки.

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників для здійснення оцінки конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в залежності від мети дослідження та наявності достатньої кількості достовірної інформації (Додаток Б).

Інтегральним методом оцінки є метод ефективної конкуренції. Згідно цього методу найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких найкраще організована робота структурних підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання наявних ресурсів.

Сутність методу полягає у проведенні комплексної оцінки основних складових потенціалу підприємства які формують його конкурентоспроможність. До першої групи відносять показники, що формують уявлення про ефективність виробничого потенціалу. До другої – показники фінансово-економічної складової потенціалу. Третя група включає показники ефективності маркетингу та збуту, четверта – якісно-цінові показники продукції

підприємства. Необхідні для розрахунку показники наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Алгоритм розрахунку показника
1. Показник ефективності виробничого потенціалу (ВП)	
1.1. Витрати на одиницю продукції (B)	B = Валові витрати/ Обсяг випуску продукції
1.2. Показник фондівдачі (Φ)	Φ = Виручка від реалізації продукції /Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельності товару (PT)	PT = (Прибуток від реалізації /Повна собівартість продукції) * 100%
1.4. Продуктивності праці ($ПП$)	$ПП$ = Виручка від реалізації продукції /Середньооблікова чисельність працівників
Загальна ефективність виробничого потенціалу ($ЕП$)	$ВП = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1ПП$
2. Фінансовий потенціал (ФП)	
2.1. Коефіцієнт автономії ($Ав$)	$Ав$ = Сума власного капіталу підприємства / Загальну суму активів підприємства (Підсумок балансу)
2.2. Коефіцієнт платоспроможності ($Пл$)	$Пл$ = Сума оборотних активів підприємства з урахуванням витрат майбутніх періодів/ Суму поточних зобов'язань підприємства
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($АЛ$)	$АЛ$ = Грошові кошти, поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи / Суму поточних зобов'язань підприємства
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів ($ОбОЗ$)	$ОбОЗ$ = Чистий дохід (виручка) від реалізації / Середньоарифметичне значення суми річного залишку обігових активів
Загальна ефективність фінансового потенціалу	$ФП = 0,29Ав + 0,2Пл + 0,36АЛ + 0,15ОбОЗ$
3. Збутовий та маркетинговий потенціал (ЗП)	
3.1. Рентабельність продаж ($РП$)	$РП$ = (Прибуток від реалізації / Обсяг продаж) * 100%
3.2. Коефіцієнт нереалізованої продукції на складі підприємства ($КНп$)	$КНп$ = Сума залишків нереалізованої продукції на складах підприємств / Загальні обсяги реалізації
3.3. Ступінь завантаження виробничих потужностей ($ЗВп$)	$ЗВп$ = Фактичний обсяг виробництва продукції/ Максимально можливий обсяг виробництва
2.4. Ефективності здійснення збутових заходів ($ЗЗ$)	$КР$ = Загальний обсяг витрат на збут / Приріст прибутку від реалізації
Загальна ефективність збутового та маркетингового потенціалу	$ЗП = 0,37РП + 0,29КНп + 0,21ЗВп + 0,14ЗЗ$
4. Конкурентоспроможність продукції (КП)	
4.1. Якість продукції підприємства	Оцінюється шляхом одиничних, групових та зведених показників в залежності від мети дослідження.
Комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (ККП)	
$ККП = 0,15ВП + 0,29ФП + 0,23ЗП + 0,33КП$	

Джерело: побудовано та адаптовано із використанням

Сутність цього методу полягає у проведенні поетапного розрахунку спочатку кожної складової загального показника конкурентоспроможності, а потім і самого комплексного показника конкурентоспроможності підприємства. При чому, зазначимо, що розрахунок проводиться за допомогою формул із заздалегідь визначеною експертним шляхом вагою кожного чинника в залежності від ступеня його значимості [32].

Переваги такого методу полягають у зручності його використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охопленні основних напрямів його діяльності. Проте, має обмеженість застосування в умовах малих підприємств агробізнесу через велику кількість розрахункових показників, обмеженість інформаційних ресурсів, а також вже визначеної вагомості кожного показника, яка може бути не доречною і не може вважатися абсолютно достовірною для досліджуваної сукупності підприємств.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі визначення конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність продукції інтерпретується як її здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж продукція конкурентів. Дана конкурентна перевага може бути закладена як у цінових, так і не цінових, (технічних, економічних, екологічних) параметрах продукції [31].

Конкурентоспроможність продукції можна розглядати з точки зору відношення отриманого ефекту (E) від її використання до витрат, понесених на придбання, експлуатацію, обслуговування та ремонт (B):

$$K = E / B \rightarrow \max \quad (1.1)$$

Чим кращим є співвідношення, тим вищим вважається рівень конкурентоспроможності товару. Бути конкурентоспроможним означає не тільки протистояти конкуренції, а й переважати її [32, с. 246].

Так як конкурентоспроможність продукції є поняттям складним та інтегральним, то досить суттєво на дану категорію впливає продуктивності праці, система оподаткування підприємства, технічні та технологічні параметри виробництва, нововведення тощо. Для чіткого кількісного виміру рівня та

параметрів конкурентоспроможності продукції використовують відповідні показники. Концептуальні підходи методів оцінки конкурентоспроможності продукції зображено на рис. 1.5.

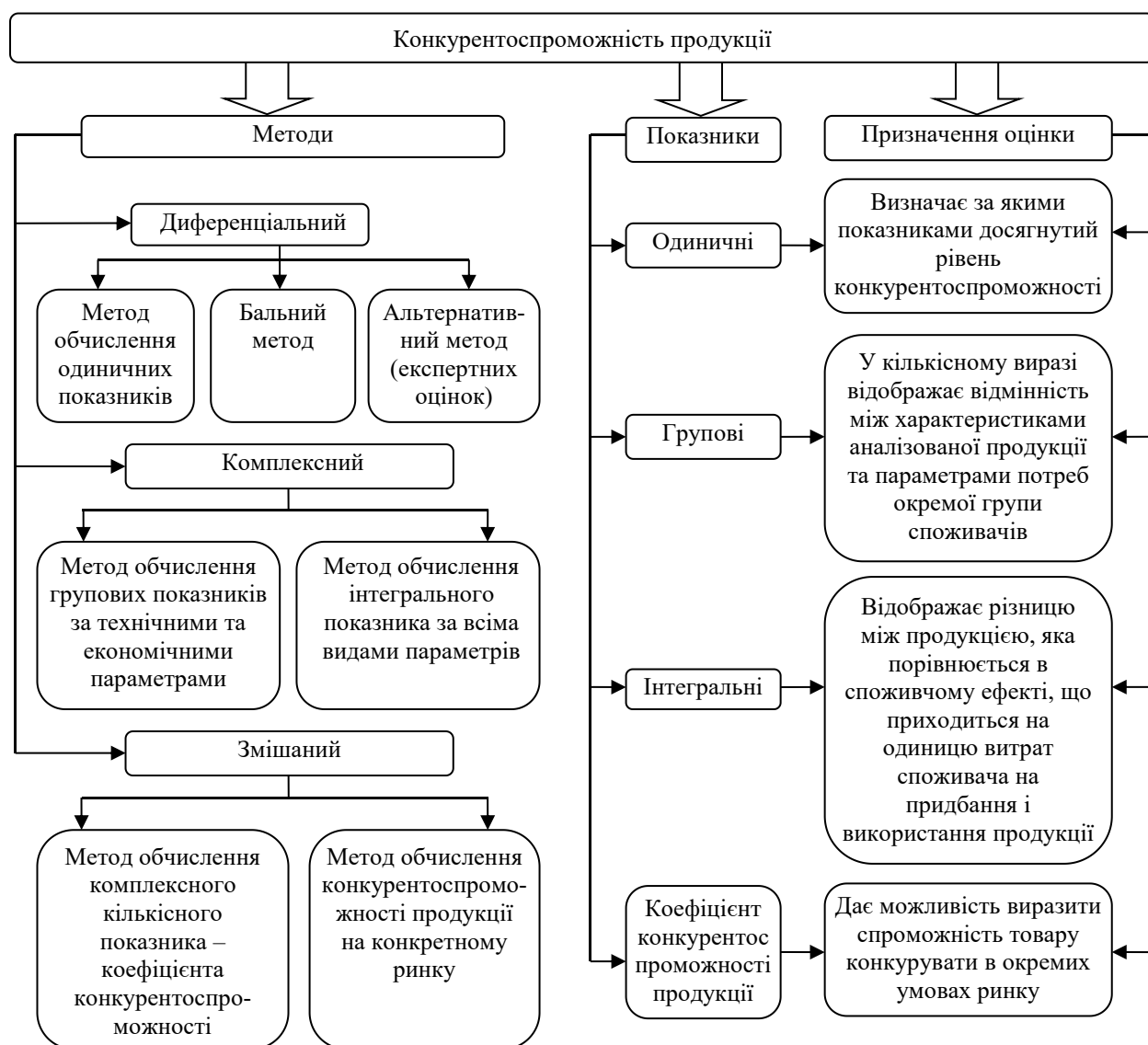


Рис. 1.5. Концептуальні підходи щодо методів оцінки конкурентоспроможності продукції

Показники для визначення конкурентоспроможності продукції обираються самостійно в залежності від наявної інформаційної бази, мети та завдань дослідження. Вчені пропонують оцінювати рівень конкурентоспроможності продукції за допомогою системи одиничних, групових (зведених) та інтегральних показників [8, с. 151; 26, с. 227-237; 17, с. 52; 187, с. 41-79]. Цей підхід передбачає для оцінки рівня конкурентоспроможності послідовно використовувати наступні методи: диференціальний, комплексний та змішаний.

Вище розглянуті підходи передбачають проведення розрахунку та отримання рівня конкурентоспроможності продукції в якості інтегрального результату дії широкого спектру чинників. Серед них: продукт, ціна, канали збуту, реалізація, рівень потенціалу управлінських структур та персоналу.

Методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції є загальноприйнятими та передбачають використання наступної послідовності: від розрахунку одиничних (найпростіших показників конкурентоспроможності продукції) до більш складних (групових, інтегральних та розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності продукції на конкретному ринку).

Кожен із етапів розрахунку конкурентоспроможності продукції може бути останнім, в залежності від наявної інформації про продукцію конкурентів та мети дослідження. Якщо за мету дослідження ставиться досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності за певними показниками, то можна обмежитись лише диференційним методом оцінки рівня конкурентоспроможності. Якщо ж необхідно дослідити відмінність між продукцією підприємства та продукцією конкурентів у кількісному виразі та визначити різницю у споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат споживача на придбання та використання продукції, то слід використовувати комплексний метод оцінки рівня конкурентоспроможності продукції. Якщо необхідно визначити спроможність товару конкурувати в окремих умовах ринку та вимірювати конкурентоспроможність продукції кількісно, то слід застосовувати змішаний метод оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.

Зазначимо, що аналізу рівня конкурентоспроможності продукції недостатньо для формування остаточного висновку про конкурентоспроможність малого підприємства агробізнесу.

Наступним є метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, що заснований на теорії конкурентних переваг М. Портера.

Сутність даного методу полягає у визначенні конкурентної переваги продукції досліджуваного підприємства над продукцією інших підприємств галузі з різних точок зору. З одного боку, така конкурентна перевага, за рахунок створення незамінної цінності для споживачів, дає змогу підвищувати ринкову ціну на даний товар. З іншого – це перевага підприємства з точки зору продуктивності використання наявних ресурсів, що дає можливість знижувати ціну для

приваблення більшої кількості споживачів [70; 77].

Отже, конкурентна перевага за даним методом полягає у порівнянні найвищого рівня ціни продукції підприємства із мінімальним рівнем його витрат, та аналогічних показників головних конкурентів. Таким чином постає питання щодо виявлення конкурентної переваги та проведення її оцінки. За даним методом конкурентна перевага оцінюється як частка підприємства на ринку, та розраховується наступним чином:

$$P_{ij}; \chi_i^B = \frac{K_i}{n} \frac{C_i}{C_i}; \text{ або } K_{\text{ПІ}} = \frac{I_{\text{ПІ1}}}{I_{\text{ПІ2}}}, \quad (1.2)$$

де:

$\chi_i^K (\chi_i^B)$ – частка ринку i -го підприємства за обсягами реалізованої продукції; K_i і C_i – відповідно кількість реалізованої продукції і ціна реалізації i -того підприємства; P_i – обсяги реалізованої продукції i -го підприємства; n – кількість підприємств на ринку.

Для малих підприємств агробізнесу, продукція яких є достатньо диференційованою, як за асортиментом, так і за ціною такий розрахунок доцільно здійснювати у грошовому вимірнику. Даний розрахунок дає можливість визначити найкращу ринкову нішу для підприємства за ціновими характеристиками. Таким чином, отриманий результат співвідношення χ_i^K / χ_i^B , дає змогу встановити на який ціновий сегмент орієнтована діяльність підприємства: якщо $\chi_i^K / \chi_i^B = 1$, то це середній ціновий сегмент, відповідно, якщо $\chi_i^K / \chi_i^B > 1$ – низький, і якщо $\chi_i^K / \chi_i^B < 1$ – високий [58, с. 133].

Для оцінки насиченості ринку та визначення рівня конкуренції в галузі господарювання підприємства використовують показник концентрації, який визначається за формулою:

$$K_K = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{m} \frac{P_i}{P_i} \quad (1.3)$$

де:

$$P_1 = \max\{P_i\}, \text{ для всіх } i = 1 - n;$$

$$P_2 = \max\{P_i / P_1\}, \text{ для всіх } i = 1 - (n - 1);$$

$$\Pi_3 = \max\{\Pi_i / \Pi_1, \Pi_2\}, \text{ для всіх } i = 1 - (n - 2);$$

$$\Pi_4 = \max\{\Pi_i / \Pi_1, \Pi_2, \Pi_3\}, \text{ для всіх } i = 1 - (n - 3);$$

n – кількість підприємств, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Коефіцієнт концентрації наочно відображає ринкову частку підприємства на ринку. В США, Франції, Німеччині, Англії та Канаді, коефіцієнти концентрації розраховують і аналізують статистичні організації. Разом із тим, названий метод має істотний недолік; він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Недоліком даного показника є неузгодженість отриманих результатів, так K_K буде дорівнювати 0,8 у наступних випадках. Якщо велике підприємство займає 77 % продажів на ринку, а інші – по 1 %; і якщо п'ять однакою функціонуючих підприємств будуть контролювати по 20 % ринку. Дана ситуація вирішується за допомогою здійснення розрахунку індексу Херфіндала за формулою [58, с. 133; 143, с. 135]:

$$I_X = \sum_{i=1}^n (\chi_i^B)^2 \quad (1.4)$$

де:

I_X – індекс Херфіндала ($0 < I_X < 1$); χ_i^B – частка i -го підприємства в загальних обсягах реалізованої продукції встановленої асортиментної групи.

Значення даного індексу збільшується за умов збільшення рівня концентрації підприємств в галузі, а в умовах чистої монополії $I_X = 1$. Таким чином, якщо на ринку функціонує 100 приблизно однакових підприємств, то їх частки будуть дорівнювати $I_X = 0,01$.

Визначити ринкову позицію підприємства можна за допомогою індексу Розенблюта I_p [58, с. 134]:

$$I_p = \frac{I}{\sum_{i=1}^n (i - \chi_i) - 1} \quad (1.5)$$

Сутність даного методу полягає у проведенні ранжування досліджуваних підприємств за ринковими частками (i) [40 с.134; 33, с. 239].

В. Немцов, С. Клименко, І. Арєнков, Н. Афанасьєва, С. Бресин вважають бенчмаркінг одним із нових та стратегічно орієнтованих методів оцінки рівня

конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу [41; 77].

Сутність бенчмаркінгу полягає у постійному проведенні моніторингу діяльності основних конкурентів з виявленням переваг у веденні бізнесу та перенесенням найбільш вдалих методів на власну справу. Ціль його полягає в тому, щоб на основі проведеного дослідження визначити ймовірність успіху власного підприємства за рахунок виявлення та оптимізації факторів досягнення конкурентоспроможності.

Цей метод цілком придатний для використання в умовах малих підприємств агробізнесу. Проте, можливе обмеження щодо інформаційної бази у сфері дослідження, хоча його перевагою є проведення дослідження лише власного підприємства та лідерів ринку.

А. А. Мазаракі, Н. М. Ушокова та Л. О. Лігоненко пропонують визначати рівень конкурентоспроможності за методом різниць, в основу якого покладено порівняння показників сукупності підприємств, що з різних боків характеризують різні аспекти діяльності досліджуваних підприємств та виступають в якості переваг та недоліків (в залежності від знаку різниць між відповідним показниками). Недоліком даного методу є відсутність узагальнюючого показника, який точно встановив би рівень конкурентоспроможності, та надав можливість зробити висновок про конкурентні переваги перед конкурентами та відставання від них, адже це є вкрай необхідним за умов формування рівня конкурентоспроможності підприємства [41; 42].

Такими, що підходять для оцінки рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу є методи сум, добутків та матричний метод, які дозволяють отримати узагальнюючу оцінку рівня конкурентоспроможності. Хоча ці методи і допомагають оцінити лише фінансову складову конкурентоспроможності підприємства, проте дають можливість в повній мірі уявити ситуацію в сфері фінансів, яка безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності.

Рівень конкурентоспроможності методом сум визначається шляхом сумування результатів їх діяльності за порівняльними показниками. Чим вищим є показник – тим вищим є рівень конкурентоспроможності підприємства [67, с. 240]. Недоліком методу є можливість отримання високої оцінки рівня конкурентоспроможності для підприємства, яке відстає за багатьма параметрами від інших за рахунок того, що відставання за одними показниками компенсується високим значенням за іншим

показником чи показниками.

Аналогічним є метод добутків, який передбачає отримання показника рівня конкурентоспроможності шляхом множення обраних показників [66].

Метод рангів можна розглядати окремо, а можна вважати одним із етапів методу бенчмаркінгу, в залежності від мети дослідження. За допомогою даного методу можна визначити позицію підприємства у конкурентній боротьбі серед порівнюваних підприємств-конкурентів. Сутність методу полягає у присвоєнні відповідного місця кожному обраному показнику досліджуваної сукупності підприємств. Рівень конкурентоспроможності визначається сумуванням місць підприємства за окремими показниками, найкращим буде вважатися найменший отриманий результат. Перевагою даного методу є можливість визначення показників, за якими підприємство випереджає підприємств-конкурентів, а за якими відстає від них. Недоліком є неможливість врахування абсолютної величини показника.

Найбільш економічно обґрунтованим методом оцінки рівня конкурентоспроможності є матричний метод, перевагою якого є те, що він враховує не тільки абсолютне значення показників, які порівнюються, але і їх близькість до найкращого (еталонного) значення. “Підприємством-еталоном” є підприємство, у якого всі показники ідеальні. Отримані результати за даним методом дають можливість одержати комплексний результат оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та визначити його конкурентний статус. Етапи матричного методу такі: складання матриці одиничних показників для проведення порівняння з конкурентами; виділення найкращого значення окремого оцінюючого показника із даної сукупності підприємств та присвоєння йому еталонного значення; визначення відхилення від еталонного значення показника по всіх досліджуваних підприємствах; визначення місця підприємства у конкурентній боротьбі. Найвищий рівень конкурентоспроможності буде у підприємства з найвищим значенням узагальнюючого показника [66; 67].

Точним та ґрунтовним інструментом для визначення переваг, недоліків та перспектив діяльності підприємства є SWOT – аналіз. Його сутність полягає у розробці перспективного напрямку вектору руху підприємства, що базується на детальній оцінці можливостей та перспектив розвитку підприємства з врахуванням

діяльності конкурентів та специфіки галузі [39].

Метод, який заснований на оцінці й аналізі внутрішніх чинників, що підвищують або знижують конкурентоспроможність підприємства.

Управління підприємством в умовах ринку зводиться до оцінки й аналізу факторів, що підвищують або знижують його конкурентоспроможність, вибору й реалізації відповідної стратегії й тактики для досягнення тієї або іншої наміченої мети, тобто це такі фактори, зміни яких можуть бути скореговані зусиллями керівництва. Великий вплив на конкурентоспроможність спричиняють внутрішні економічні чинники, якими є показники фінансового стану підприємства. Сутність цього методу оцінки конкурентоспроможності базується на розв'язанні рівняння регресії, де аргументами виступають фінансові показники діяльності підприємства за рахунок отримання значимого рівняння регресії – моделі взаємозв'язку конкурентоспроможності із внутрішніми факторами підприємства.

Цей метод дозволяє здійснити порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємства за набором фінансових показників надійності підприємства з достатнім ступенем ймовірності, не використовуючи громіздкі та трудомісткі розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності.

Метод визначення конкурентоспроможності підприємства на основі ранжування. Цей метод складається з трьох етапів.

Перший етап – визначення конкурентоспроможності товару. Експертним методом виділяються ключові споживчі властивості (ознаки) певного товару, які привертають увагу покупців та визначають відносне значення ознак у формуванні в покупця рішення про покупку (a_i), де i – індекс ознаки (бал, встановлений групою експертів). Потім відбувається ранжування підприємства/ виробу за кожною обраною властивістю товару. Мінімальний ранг $p_{ij} = 1$ присвоюють підприємству, яке є найкращим серед конкурентів за даною ознакою. Максимальне значення отримує підприємство – у якого цей показник є найгіршим $p_{ij} = n$. Іншим присвоюють значення від 1 до $n-1$, (n досліджувана сукупність підприємств).

Для кожного підприємства визначають середньозважений ранг за формулою:

$$p_{np} = \frac{\sum_{i=1}^{m=k} a_i p_{ij}}{n} \quad (1.6)$$

а конкурентоспроможність виробу оцінюють за формулою:

$$KC_{BJ} = \frac{P_{max} - P_j}{P_{max} - I} \quad (1.7)$$

є i – індекс властивості товару; J – індекс підприємства; k – кількість ключових споживчих властивостей (ознак) певного товару, які обрані експертами; P_{max} – максимальний середній ранг підприємства – аутсайдера; P_j – ранг підприємства, для якого визначають конкурентоспроможність.

Другий етап – визначення конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідно мати інформацію про: обсяг випуску продукції кожного підприємства; місткість ринку та конкурентоспроможність підприємства; ступінь насиченості ринку товарами-конкурентами.

Конкурентоспроможність підприємства визначають за формулою:

$$KC_{Пj} = KC_{Bj} \cdot P_{Mj} \quad (1.8)$$

де:

P_{MJ} – рівень управління маркетингом, який визначається швидкістю реагування на зміни попиту і виходу на ринок з новим товаром (порівняно з конкурентами). Показник P_{MJ} – характеризує міру переваги над конкурентами щодо швидкості виходу на ринок з новим товаром у відповідь на зміни попиту.

Третій етап – визначення конкурентної позиції підприємства на ринку. Для цього необхідна інформація: фактичний час виходу підприємства на ринок з новим товаром; рівень управління маркетингом, який визначається швидкістю реагування на зміни попиту і виходу на ринок з новим товаром (порівняно з конкурентами); конкурентоспроможність продукції підприємства; конкурентоспроможність підприємства.

Частка ємності ринку не характеризує тенденції конкурентоспроможності фірми, а зміна частки ринку за певний період характеризує конкурентоспроможність.

Зазначений метод є громіздким з точки зору наявності інформації та проведення розрахунків, проте він дозволяє всебічно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства [66; 67].

У світовій практиці є відомими й наступні методи оцінки

конкурентоспроможності підприємства:

Метод оцінки рівня конкурентоспроможності, в основі якого лежить узагальнюючий показник, в якому відображені екзогенні та ендогенні фактори, що впливають на різні сторони діяльності підприємства. Для цього використовують показники рівня конкурентних переваг, конкурентного статусу фірми. В ході аналізу обирається підприємство-еталон (лідер) і порівняння відбувається не лише в межах “фізичних показників” (потужність, кількість робочих місць, площа виробничих приміщень), а й фаз життєвого циклу підприємства з підприємством-еталоном [31, с. 100].

Розглянувши підходи щодо методики оцінки конкурентоспроможності підприємств пропонуємо звернути увагу на механізм розрахунку загального (інтегрального) показника конкурентоспроможності підприємства.

Одним із узагальнюючих показників оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є показник, розроблений Н. К. Моїсєєвою, який розраховується наступним чином:

$$K_{\Pi} = J_T \cdot J_e \quad (1.9)$$

де:

K_{Π} – загальний показник конкурентоспроможності виробника; J_T – індекс конкурентоспроможності за товарною масою; J_e – індекс відносної ефективності [32; 44].

Показники ефективності діяльності підприємства поєднують у собі дві групи – показники рентабельності (прибутковості) та показники, що характеризують обсяги продажу підприємства.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства пропонуть використовувати формулу 1. 9, а для визначення індексу конкурентоспроможності продукції – формулу 1. 10:

$$J_T = \prod_{i=1}^P \beta_i \frac{n_i}{n_{i0}} \frac{K_i}{K_{i0}} \frac{3_{i0}}{3_i} \quad (1.10)$$

де:

P – кількість видів виробленої продукції ($i = 1, 2, \dots, P$); n_i , n_{i0} – кількість продукції i -го виду, пропонованого на ринку конкуруючими підприємствами; β_i –

коефіцієнт значимості i -ї продукції в конкуренції на ринку, $\beta_i = 1,0$; $K_i, K_{i\bar{o}}$ – комплексні показники якості конкуруючої продукції – даної і базової, з якими ведеться порівняння; $3_i, 3_{i\bar{o}}$ – витрати на придбання й використання цієї продукції за їхній життєвий цикл.

Індекс відносної ефективності підприємства-виробника визначаємо наступним чином:

$$J_e = \prod_{i=1}^k \gamma_i \frac{E_j}{E_{j\bar{o}}}; \quad (1.11)$$

де:

k – кількість показників ефективності виробництва ($j = 1, 2, \dots, k$); γ_i – коефіцієнт значимості показника ефективності, $\gamma_i = 1,0$; $E_j, E_{j\bar{o}}$ – показники ефективності даного підприємства й підприємства-конкурента (продуктивність праці, коефіцієнти віддачі основного й оборотного капіталів, рентабельність продукції, коефіцієнт фінансової стійкості) [44].

Н. М. Мельниковою розроблено формулу для оцінки конкурентних переваг підприємства:

$$k = \frac{I_n}{I_{Пк}} \times \frac{\sqrt[9]{I_K \times I_{чр} \times I_I \times I_{\phi c} \times I_{cя} \times I_{cc} \times I_P \times I_{дc} \times I_{Ic}}}{\sqrt[9]{I_{Kk} \times I_{чрк} \times I_{Ik} \times I_{\phi ck} \times I_{cяк} \times I_{ccк} \times I_{Pк} \times I_{дck} \times I_{Ick}}} \quad (1.12)$$

де :

k – комплексний показник конкурентних переваг підприємства; $I_{Пк}$ – узагальнюючий показник конкурентних переваг відповідно оцінюваного підприємства і підприємства-конкурента; I_K, I_{Kk} – індекси якості продукції відповідно оцінюваного підприємства і конкурента; $I_{чр}, I_{чрк}$ – індекси частки ринку відповідно оцінюваного підприємства і підприємства-конкурента; I_I, I_{Ik} – індекси іміджу; $I_{\phi c}, I_{\phi ck}$ – індекси фінансового стану; $I_{cя}, I_{cяк}$ – індекси системи якості; $I_{cc}, I_{ccк}$ – індекси служби сервісу; $I_P, I_{Pк}$ – індекси реклами; $I_{дc}, I_{дck}$ – індекси ділової співпраці; I_{Ic}, I_{Ick} – індекси інформаційної системи показники [31].

Недоліком запропонованого методу є суб'єктивізм, оскільки частина показників визначається експертним методом шляхом оцінки за шкалою балів, крім

того майже половина індексів не підходить для оцінки малих підприємств агробізнесу.

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності методом бажаності. А. С. Шальмінова пропонує робити висновки про рівень конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки кожної складової його внутрішнього потенціалу (виробничої, фінансово-економічної, збутової та інноваційної). Конкурентоспроможність (K) підприємства розраховується наступним чином:

$$K = (a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5) \sqrt[5]{e_1^{a_1} * e_2^{a_2} * e_3^{a_3} * e_4^{a_4} * e_5^{a_5}} \quad (1.13)$$

де:

a_1, a_2, a_3, a_4, a_5 – коефіцієнти вагомості показників ефективності; e_1, e_2, e_3, e_4, e_5 – часткові показники ефективності діяльності підприємства.

За умов рівності значень оціночних коефіцієнтів використовуємо формулу:

$$K = \sqrt[5]{e_1 * e_2 * e_3 * e_4 * e_5} \quad (1.14)$$

Позитивною стороною даного методу є врахування великої кількості чинників, що впливають на конкурентний статус підприємства. Проте, головним недоліком є переведення оціночних показників спочатку у якісну метрику, а потім із застосуванням шкали Харрінгтона в кількісну. Також недоліком є автоматичне присвоєння неприпустимому для підприємства оціночному показнику нульового значення, що в кінцевому підсумку впливає на загальний комплексний показник конкурентоспроможності. А достовірність оцінки рівня конкурентоспроможності залежить від компетентності експертів, які її здійснюють [31; 32; 44].

Проаналізувавши існуючі методи визначення конкурентоспроможності можна зробити наступний висновок. Конкурентоспроможність підприємства розглядається та оцінюється в двох аспектах: з точки зору позиції та місця підприємства у конкурентній боротьбі на ринку, та з точки зору комплексної оцінки складових його внутрішнього потенціалу. Таким чином, для формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства з орієнтацією на довгострокову перспективу слід оцінювати системно та комплексно ці обидва аспекти.

Загальноприйнятих методів оцінки конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу немає, як і немає єдиного підходу щодо узагальнюючого

інтегрального показника. Зауважимо, що більшість методів дуже подібні в плані однорідності показників або досліджуваних сторін діяльності підприємства. Крім того, чим більше показників використовується, тим більш гостро постає питання відносно достовірності оцінки рівня конкурентоспроможності великої кількості підприємств, адже це, по-перше, є досить дорогим задоволенням, а по-друге – відсутність необхідної кількості інформаційних ресурсів.

Узагальнивши розглянуті підходи і методи оцінки конкурентоспроможності, як позитивне, відмітимо, що всі вони носять математичний (кількісний) характер. Проте, недоліками є те, що не всі адаптовані для оцінки великої сукупності однорідних підприємств. Ще одним недоліком є відсутність можливості проведення одночасно системного та комплексного аналізу конкурентоспроможності. Це викликано тим, що, один з підходів базується лише на аналізі складових внутрішнього потенціалу підприємства, другий – аналізує рівень конкурентоспроможності за показником конкурентоспроможності продукції, інший – акцентує увагу на маркетингово-збутовій системі підприємства тощо.

В цілому серед великої кількості наявних методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання далеко не всі з них виявляються доцільними в умовах оцінки малих аграрних підприємств. Враховуючи зазначене, на основі проведеного науково-теоретичного узагальнення наявного методичного інструментарію внесено пропозиції щодо можливості та доцільності системного застосування різних методів (з обґрунтуванням умов та факторів обмежень у застосуванні) в практичній діяльності малими підприємствами агробізнесу. Представлений у роботі підхід дозволяє застосовувати загальні та спеціальні методи оцінки конкурентоспроможності, а також виявляє доцільність проведення оцінки за рівнем монопольної влади та ймовірністю втрати конкурентної позиції господарюючими суб'єктами.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

2.1. Оцінка підприємницької активності малих підприємств в системі агропромислового виробництва

Малі підприємства відіграють ключову роль в агропромисловому комплексі України, характеризуючись значною чисельністю та гнучкістю. Відповідно до статистики, понад 99% від загальної кількості суб'єктів господарювання в Україні належать до малого та середнього бізнесу (переважно мікро- та малих підприємств) [47]. У сільському господарстві частка малих підприємств є особливо високою: вони становлять близько 95–96% від загальної кількості зареєстрованих аграрних підприємств [54]. Згідно з національним законодавством, до малих підприємств відносяться суб'єкти господарювання, що відповідають встановленим критеріям за кількістю працівників (до 50 осіб) та обсягом річного доходу. Такі підприємства включають, зокрема, фермерські господарства сімейного типу, дрібні сільгосппідприємства і приватні підприємці в аграрній сфері.

Актуальність оцінки підприємницької активності малих аграрних підприємств зумовлена їхнім внеском у розвиток сільських територій, зайнятість сільського населення та забезпечення продовольчої безпеки. Метою даного підрозділу є аналіз динаміки та тенденцій розвитку малих підприємств у системі агропромислового виробництва України за останні 5 років, зокрема: змін у їх кількості, обсягах виробництва, рівні зайнятості та внеску у валовий продукт аграрного сектору. Для аналізу використовуються офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та галузевих досліджень за 2018–2022 рр. У підрозділі подано структурований огляд цих показників, а також таблиці й графічні матеріали для ілюстрації основних тенденцій.

За період 2018–2021 рр. загальна кількість активних підприємств аграрного сектору в Україні залишалася відносно високою, але демонструвала тенденцію до поступкового зменшення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка кількості аграрних підприємств та малих агропідприємств
України (2019–2021 рр.)**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Загальна кількість аграрних підприємств, тис. од.	48,3	47,7	46,1
Кількість малих аграрних підприємств, тис. од.	46,3	— (дані не наведені, можна оцінити як $\approx 45-45,5$)	44,2
Частка малих підприємств у структурі аграрного сектору, %	95,9%	—	~96%
Тенденція	Незначне зменшення кількості підприємств	Подальше скорочення (–0,6 тис.)	Продовження спадної динаміки (–1,6 тис.)

Якщо станом на кінець 2019 р. в сільському господарстві (включаючи мисливство та пов'язані послуги) налічувалося близько 48,3 тис. аграрних підприємств, то у 2020 р. їх кількість дещо скоротилася до 47,7 тис., а на кінець 2021 р. становила приблизно 46,1 тис. одиниць [54].

Таблиця 2.2

**Зведена оцінка динаміки скорочення малих аграрних підприємств України
(2019–2021 рр.)**

Рік	Кількість малих підприємств, тис. од.	Зміна до попереднього року, тис. од.	Зміна, %
2019	46,3	—	—
2020*	$\approx 45,0-45,5$ (оцінка на основі загального скорочення)	–0,8...–1,3	–1,7%...–2,8%
2021	44,2	–0,8...–1,3	–1,8%...–2,9%

Дані за 2020 р. щодо малих підприємств прямо не наведені, тому таблиця містить орієнтовну оцінку, пропорційну зниженню загальної кількості підприємств.

Переважну більшість із них складала саме малі підприємства – приблизно 44,2 тис. у 2021 р., що відповідає ~96% від загальної кількості агропідприємств [54]. Для порівняння, у 2019 р. кількість малих агропідприємств оцінювалася у

46,3 тис., тобто частка малих була близько 95,9% [54]. Таким чином, у докризовий період спостерігалось незначне скорочення кількості малих підприємств в аграрному секторі, що може бути пов'язано з процесами укрупнення бізнесу, реорганізації дрібних господарств або їх тимчасового призупинення діяльності.

Таблиця 2.3

Структурні зміни у кількості аграрних підприємств України (2019–2021 рр.)

Показник	Значення
Загальна втрата аграрних підприємств за 2019–2021 рр.	–2,2 тис.
Загальна оцінка скорочення малих підприємств	приблизно –2,1 тис.
Середньорічне скорочення малих підприємств	700–1100 підприємств/рік
Частка малих підприємств у структурі	стабільно ~96%

Дані за 2018–2021 рр. – кількість активних аграрних підприємств, віднесених до малих за критеріями Держстату [54]. Дані за 2022 р. – оцінка кількості малих підприємств станом на кінець року з урахуванням впливу війни [49].

Особливо драматичні зміни відбулися у 2022 р. внаслідок повномасштабного військового вторгнення та окупації частини територій, що спричинило різке скорочення підприємницької активності в агросекторі. За даними Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», протягом першого року війни кількість діючих підприємств у галузі сільського, лісового та рибного господарства зменшилася з 51,8 тис. до 35,6 тис., тобто майже на третину (–31,4%) [49]. Це найбільше річне падіння показника з часів початку статистичних спостережень у сучасному форматі (за словами експертів, найбільш значуще зниження з 2012 р.) [49]. Зокрема, різко скоротилася кількість сільськогосподарських підприємств практично в усіх підгалузях. Так, кількість підприємств, що займалися вирощуванням зернових та інших однорічних культур, зменшилась з 40,6 тис. до 28,0 тис. (–31,2%); у сфері вирощування багаторічних культур – з 1,6 тис. до 1,1 тис. (–31,1%); у тваринництві – з 3,7 тис. до 2,6 тис. (–28,9%); у сегменті змішаного сільського господарства – з 988 до 616 одиниць (–37,7%) [49]. Найбільших втрат зазнали підприємства, розташовані в зонах активних бойових дій та окупації, особливо дрібні фермерські господарства на півдні та сході України. Значна

частина малих агрофірм була вимушено законсервована, припинила виробництво або взагалі припинила діяльність у 2022 р.

Варто зазначити, що навіть до війни територіальна структура малих аграрних підприємств була нерівномірною: більшість з них зосереджувалися в центральних та південних областях, які мають найбільший аграрний потенціал, тоді як у поліських та гірських регіонах їх щільність була нижчою. Воєнні дії посилили цей дисбаланс, оскільки найбільше зниження кількості підприємств відбулося саме в південних та східних областях, де бойові дії та окупація унеможливили нормальну роботу бізнесу.

Отже, динаміка кількості малих сільськогосподарських підприємств за останні п'ять років характеризується відносною стабільністю у 2018–2021 рр. (з тенденцією до помірного спадання на ~2–3% за цей період) та різким обвалом у 2022 р. приблизно на одну третину від довоєнного рівня. У результаті війни підприємницька база аграрного сектору суттєво звузилася, і станом на початок 2023 р. продовжувала залишатися на зниженому рівні.

За внеском у валову продукцію сільського господарства роль малих підприємств є відчутно меншою, ніж їхня частка за кількістю. Великі та середні аграрні підприємства, а також господарства населення, генерують основну частину сільськогосподарської продукції України. За оцінками, на домогосподарства (особисті селянські господарства) припадає близько 36,5% сільськогосподарських угідь (15,6 млн га) і відповідна частка виробництва продукції [54]. Великі і середні сільгосппідприємства обробляють іншу значну частину земель і формують переважну долю товарного виробництва зернових, олійних, промислових культур та м'ясо-молочної продукції. Натомість малі підприємства (переважно фермерські господарства) забезпечують відносно невелику частку сукупного аграрного виробництва. Так, частка фермерських господарств у загальному виробництві сільськогосподарської продукції станом на 2021 р. оцінюється лише у близько 13% [54] (після спаду до ~11% у посушливому 2020 р.). У 2019 р. цей показник становив ~12%, тобто загалом у докризові роки частка малих виробників коливалася в діапазоні 11–13%. Іншими словами, близько 1/8 валової аграрної продукції в Україні вироблялося малими підприємствами, тоді як решту забезпечували крупніші суб'єкти та домогосподарства.

За даними Держстату, у 2021 р. фермерські господарства (які здебільшого належать до малих підприємств) виробили сільськогосподарської продукції на суму близько 90,3 млрд грн (у постійних цінах 2016 р.), тоді як загальний обсяг валової продукції агросектору досяг рекордних 712,6 млрд грн за рахунок сприятливих умов та високого урожаю зернових [54]. Для порівняння, у несприятливому 2020 р. обсяг продукції фермерських господарств оцінювався лише у ~65,8 млрд грн, що підтверджує їхню залежність від погодних умов та ринкової кон'юнктури. Незважаючи на зростання абсолютних обсягів виробництва малих підприємств у 2021 р., їх питома вага в агровиробництві залишилася близькою до 13% [54]. через пропорційне збільшення врожаїв у великотоварному секторі.

Структура виробництва малих агропідприємств дещо відрізняється від структури крупних сільгоспвиробників. Малі фермерські господарства, як правило, спеціалізуються на вирощуванні зернових та олійних культур (що обумовлено потребою в грошових доходах), проте їх частка у загальному виробництві цих культур є невеликою порівняно з агрохолдингами. Водночас малі виробники суттєво присутні у нішевих сегментах аграрного ринку. Наприклад, фермери є основними виробниками меду в Україні – значна частина із ~80–100 тис. тонн меду, що експортуються щороку, походить від малих пасік і фермерських господарств. Також спостерігається розвиток нетрадиційних ніш, таких як вирощування равликів, зелені, органічних продуктів, якими займаються переважно дрібні господарства для забезпечення високої доданої вартості продукції [54]. Деякі малі підприємства досягли успіху й на зовнішніх ринках – окремі фермерські господарства безпосередньо експортують свою продукцію (ягоди, мед, нішеві культури), демонструючи підприємницьку активність навіть за межами внутрішнього ринку [54].

Вплив війни 2022 р. негативно позначився і на обсягах виробництва малих агрофірм. Через тимчасову втрату контролю над частиною територій та логістичні проблеми, валове виробництво продукції сільського господарства України у 2022 р. скоротилося приблизно на 30% порівняно з попереднім роком [49]. За попередніми оцінками, внесок малих підприємств у загальне виробництво не зріс, а, можливо, навіть дещо знизився, оскільки дрібні господарства були більш уразливими до факторів війни (мінування полів, брак пального та добрив, фінансові обмеження).

Багато фермерів не змогли провести посівну в 2022 р. або змушені були скоротити посівні площі, залишити частину угідь під паром [4]. Крім того, через збільшені ризики та витрати значна частина малих виробників перейшла на само забезпечення або тінізацію діяльності, що також зменшує офіційно облікований обсяг реалізації продукції.

Підсумовуючи, малі підприємства в агропромисловому виробництві України забезпечують порівняно невелику частку товарної продукції (близько 10–15%), проте виконують важливу функцію диверсифікації виробництва, освоєння нішевих ринків і підтримки продовольчої безпеки на локальному рівні. Динаміка їх виробничих показників за останні п'ять років відображає як природні коливання (урожайність, ринкові ціни), так і вплив кризових явищ (COVID-19, війна).

Малі сільськогосподарські підприємства роблять помітний внесок у зайнятість сільського населення, хоча за кількістю працівників поступаються крупним підприємствам та агрохолдингам. За даними Держстату, у 2019 р. на малих аграрних підприємствах (юридичних особах) було зайнято близько 25,2 тис. осіб, що становило ~34% загальної кількості працівників у сільськогосподарських підприємствах [22]. Решта (~66%) працювала на середніх і великих підприємствах. У 2020 році зайнятість у малих агропідприємствах дещо знизилася – приблизно до 23,7 тис. осіб, але частка малих підприємств у структурі зайнятості навіть зросла до ~36% [22], оскільки великі компанії скоротили персонал більш відчутно на тлі економічних труднощів. Середня чисельність працівників на одному малому підприємстві залишається невеликою – орієнтовно 10–15 осіб (а багато фермерських господарств фактично базуються на родинній праці без найманих працівників). Для порівняння, середній показник чисельності працівників на одному великому підприємстві агросектору перевищує 200 осіб [22]. Це підкреслює різницю у масштабах діяльності та технологічному рівні між малим та крупним бізнесом в сільському господарстві.

Впродовж 2018–2021 рр. загальна тенденція у зайнятості на селі була низхідною, частково через зростання продуктивності праці (механізацію) та міграцію робочої сили. Малі підприємства хоча й створювали нові робочі місця (особливо у сфері переробки сільгосппродукції, фермерських кооперативах тощо), проте не компенсували повністю відтік кадрів з села. У 2021 р., за оцінками,

малими агропідприємствами все ще забезпечувалося понад третину формальної зайнятості в аграрних компаніях (близько 35–37%) – тобто їх роль у працевлаштуванні є значущою і співмірною з крупними виробниками.

Негативні наслідки війни проявилися і на ринку праці в аграрному секторі. Скорочення числа активних малих підприємств означає втрату тисяч робочих місць у сільській місцевості. Багато найманих працівників фермерських господарств у постраждалих регіонах втратили роботу або були вимушені виїхати. За оцінками аналітиків, у 2022 р. відбулося масове вивільнення працівників в агросекторі, що, серед іншого, позначилося на зростанні рівня безробіття у сільській місцевості [49]. В той же час, частина аграрних робітників була мобілізована або залучена до оборонних робіт, що теж зменшило кадровий потенціал галузі. Малий бізнес в аграрній сфері особливо гостро відчуває проблему трудових ресурсів, адже втрата навіть кількох працівників для невеликого господарства критична. Тим не менш, чимало фермерів намагалися зберегти ядро кваліфікованих працівників, розуміючи, що від цього залежатиме відновлення виробництва після війни. Деякі підприємці повідомляли про скорочення допоміжного персоналу, перехід на сімейну працю та залучення внутрішніх переселенців до сезонних робіт як антикризові заходи [54].

У перспективі відновлення та розвиток малого підприємництва на селі матиме важливе соціально-економічне значення. Малий аграрний бізнес забезпечує роботою сільське населення, сприяє зменшенню трудової міграції та підтримує життєдіяльність сільських громад. Тому державна підтримка, програми пільгового кредитування (як от «5–7–9%») та грантові програми для фермерів є критично важливими для збереження трудового потенціалу галузі в умовах кризи. Урядові ініціативи в 2022–2023 рр. (наприклад, гранти на садівництво, тепличне господарство, компенсації на відновлення ферм) допомогли частково утримати малий бізнес від закриття та зберегти робочі місця в агросекторі.

Малі підприємства у системі агропромислового виробництва України є чисельно домінуючим сегментом, на який припадає понад 95% всіх аграрних суб'єктів господарювання. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні зайнятості на селі, розвитку сільських територій і виробництві певних видів продукції (особливо нішевої та трудомісткої). Разом з тим, аналіз офіційних даних за останні 5 років показує, що внесок малих підприємств у валове аграрне виробництво є

непропорційно малим – близько однієї восьмої частини від загального обсягу продукції [54], тоді як решту забезпечують великі агрокомпанії та домогосподарства. Це зумовлено обмеженими ресурсами малих господарств (земельними площами, капіталом), нижчою продуктивністю і труднощами із збутом продукції на організованих ринках.

Динаміка підприємницької активності малих агропідприємств у 2018–2021 рр. була відносно стабільною, із незначною тенденцією до скорочення їх кількості та зайнятості. Проте у 2022 році цей сектор зіткнувся з безпрецедентними викликами: внаслідок війни кількість діючих агропідприємств скоротилася на третину [49], суттєво впали обсяги виробництва і експорту, частина підприємств втратила засоби виробництва або доступ до своїх угідь. Малий бізнес в аграрній сфері виявився найбільш вразливим до військових ризиків та економічних потрясінь.

Водночас, навіть в умовах кризи малі підприємства демонструють гнучкість та пристосовуваність – фермери переорієнтовуються на інші культури, оптимізують витрати, шукають нові канали збуту, в тому числі кооперуються для експорту продукції. Державна підтримка та програми міжнародної допомоги (USAID тощо) стали важливим чинником виживання багатьох малих фермерських господарств у 2022 р. Надання пільгових кредитів, грантів, компенсацій сприяло продовженню їх діяльності, попри воєнні ризики [4].

Малі агропідприємства залишаються невід’ємною складовою агропромислового виробництва України. Вони забезпечують соціальну стабільність у сільській місцевості, формують конкурентне середовище та основу для розвитку середнього класу на селі. Подальше відновлення галузі після війни неможливе без відродження та підтримки малого підприємництва. Необхідними є заходи зі спрощення доступу малих фермерів до фінансування, технологій і ринків збуту, а також програми навчання і консультування з сучасних методів господарювання. Лише за умови інтеграції малих виробників у сучасні ланцюги доданої вартості та підвищення їх конкурентоспроможності можна очікувати сталого зростання аграрного сектору та повного реалізації його потенціалу в поствоєнний період.

2.2. Діагностика рівня конкурентного розвитку малого бізнесу в аграрній сфері Херсонської області

Дослідження показали, що національний малий агробізнес, внаслідок історичних особливостей його становлення і розвитку, володіє рядом особливостей, головними з яких слід вважати наступні:

- поєднання одним малим підприємством різних видів діяльності (товарних галузей), що забезпечує їх гнучкість та можливість швидко переорієнтовувати свою діяльність відповідно до вимог ринку, оперативно реагуючи на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

- в процесі виробництва використовується чотири ресурси – земля, праця, основні засоби та фінансові ресурси;

- малі підприємства агробізнесу працюють в атмосфері постійного ризику та невизначеності, адже виробничий процес тісно пов'язаний із природними (біологічними) процесами. На результати господарської діяльності та рівень економічного розвитку досить часто впливають ґрунтово-кліматичні умови. Отже, підприємства, що працюють у відносно гірших кліматичних умовах менш конкурентоспроможні, мають вищу вірогідність банкрутства;

- досить великим недоліком є сезонність виробничого процесу через диспропорції робочого періоду та періоду виробництва, яка виявляється в нерівномірному використанні робочої сили та засобів виробництва, в нерівномірному розподілі продукції і доходів протягом року, з чим пов'язані проблеми отримання кредиту у фінансово-кредитних установах та необхідністю створення додаткових страхових резервів насіння, кормів тощо;

- малі підприємства намагаються вирішувати проблему зайнятості населення за рахунок створення нових робочих місць та невілювання сезонності виробничого процесу, що особливо необхідно у сільській місцевості;

- на малих підприємствах формується оперативний менеджмент із мінімальною кількістю менеджерів, що дає змогу позбутися громіздких форм виробничого, фінансового менеджменту, а також труднощів управління трудовою силою в складі тимчасових організаційних ланок. Крім того, через невеликі розміри угідь краще налагоджується зв'язок із працівниками щодо прийняття оперативних

рішень, що стосуються зміни поточної виробничої ситуації, хоча в то же час не доводиться говорити про досить високий рівень кваліфікації кадрів;

- малі підприємства антимонопольні за своєю природою, тому що, в силу чисельності функціонуючих господарств і їх високої динаміки, меншою мірою піддаються монополізації. Таким чином, вони істотно впливають на формування конкурентного середовища;

- як показали проведені дослідження, на всіх підприємствах області головною проблемою є достатньо низький рівень техніко-технологічної бази, адже майже не відбувається її оновлення, тому більше половини основних засобів зношені, що вимагає підвищення фізичних зусиль працівників підприємств. Крім того, на досить низькому рівні залишаються обсяги валових капітальних інвестицій у діяльність таких підприємств, що значно впливає на їх розвиток;

- на досить низькому рівні залишається середньомісячна заробітна плата на малих підприємствах агробізнесу, не дивлячись на те, що вона значно менша за рівень мінімальної заробітної плати, встановлений законодавчо. Така ситуація не кращим чином впливає на бажання людей продуктивно працювати;

- нерозвиненість обслуговуючої інфраструктури у сільській місцевості, що, з одного боку, ускладнює роботу малих підприємств агробізнесу, а з іншого – стимулює підприємства кооперуватися з метою виробництва, формування товарних партій, переробки та транспортування продукції [66].

Агропромисловий комплекс (АПК) Херсонської області традиційно відігравав одну з провідних ролей у економіці регіону. До повномасштабної війни область була відома як ключовий виробник сільськогосподарської продукції в Україні – зокрема, на Херсонщину припадала кожна третя тонна вироблених в країні овочів, включаючи близько третини всього урожаю томатів [2]. Мале підприємництво в АПК забезпечувало значну частку виробництва та зайнятості в регіоні, про що свідчить кількість зареєстрованих підприємств: станом на кінець 2018 р. в області діяло понад 8200 малих підприємств, що становило 96,5% від загальної кількості підприємств регіону [22]. Нижче проведено детальний аналіз динаміки підприємницької активності малих суб'єктів господарювання Херсонщини в агропромисловому виробництві за три ключові періоди: довоєнний (2018–2021 рр.), період російської окупації (2022 р.)

та післядеокупаційний етап (2023 р.) (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка підприємницької активності малих підприємств у системі агропромислового виробництва Херсонської області (2018–2023 рр.)

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р. (окупація)	2023 р. (післядеокупаційний період)
Кількість малих підприємств у регіоні, од.	~8200	~8000	7924	~7900	різке скорочення (значна частина закрита або втратила активи)	поступове відновлення, відкрито ~2500 нових ФОП
Частка малих підприємств у загальній кількості підприємств, %	96,5	96,0	96,0	95,8	дані відсутні (окупація)	зростання за рахунок реєстрації нових малих бізнесів
Індекс обсягу сільгосппродукції, % до попереднього року	—	+4,6% (підприємства +8%)	94,8% (підприємства 89%)	113,7% (відновлення)	4,9% (спад на 95,1%)	зростання: господарства населення – 142,2%, підприємства – 73,8%
Обсяг реалізованої продукції малих підприємств, млрд грн	—	~30	34,36	35–36	майже нульове виробництво	часткове відновлення, зростання дрібних виробників
Посівні площі (зернові), тис. га	>300	>300	>250	>300	<30% довоєнних площ	18,4 тис. га (на розмінованих територіях)
Стан підприємницької діяльності	активний розвиток	стабільне зростання	спад через посуху та COVID-19	відновлення після кризи	майже повна зупинка бізнесу	поступове повернення підприємств
Основні чинники впливу	стабільний ринок	сприятливі умови	посуха + пандемія	врожайність зросла	окупація, втрати, мінування, руйнування	розмінування, повільне відновлення, дефіцит води
Соціальний ефект (зайнятість)	стабільна зайнятість	підвищення в окремих секторах	скорочення	часткове відновлення	масова міграція, руйнування бізнесу	повернення робочих місць, відновлення ФОП
Додаткові примітки	—	область – лідер з виробництва овочів	різкий спад у рослинництві	зростання експорту овочів і башпаних	втрати понад \$3 млрд, розграбування техніки	вплив підриву Каховської ГЕС, 94% зрошення втрачено

У довоєнний період (2018–2021 рр.) малий бізнес в аграрному секторі

Херсонської області демонстрував помірне зростання з окремими коливаннями, обумовленими як економічними факторами, так і погодними умовами. Загальна кількість суб'єктів малого підприємництва залишалася високою – наприклад, у 2018 р. в області нараховувалося 7924 малих підприємства (в тому числі понад 7000 мікропідприємств), що підтверджує домінування малого бізнесу в структурі економіки регіону [22]. Значна частина цих підприємств була залучена до сільського господарства, харчової та переробної промисловості, які формують агропромисловий комплекс. За даними Головного управління статистики в Херсонській області, сукупний обсяг реалізованої продукції та послуг малих підприємств Херсонщини у 2020 р. склав 34,36 млрд грн, що на 3,9 млрд грн (приблизно +12,8%) більше порівняно з 2019 р. [16]. Це свідчить про зростання ділової активності малого бізнесу навіть у складних умовах 2020 р., коли пандемія COVID-19 та посуха негативно вплинули на агровиробництво.

В аграрному секторі регіону в довоєнні роки спостерігалася динаміка, характерна для сільського господарства України: після сприятливого 2019 р., коли було зафіксовано підйом виробництва у всіх категоріях господарств (приріст сільгосппродукції в області склав +4,6%, а в сільгосппідприємствах – +8,0% до попереднього року) [76], настав менш вдалий 2020 р. Показники 2020 р. відобразили кризу в агровиробництві: загальний індекс сільськогосподарської продукції по області знизився до 94,8% від рівня 2019 р., у тому числі по підприємствах – до 89,0% [76]. Спад був зумовлений різким зниженням урожайності через посуху, а також пандемічними обмеженнями. Водночас господарства населення в 2020 р. змогли дещо наростити виробництво (103,6% до 2019 р.), частково компенсуючи спад на підприємствах [76].

Проте вже 2021 р. приніс пожвавлення аграрного виробництва. Завдяки сприятливішим погодним умовам і післякризовому відновленню економіки, обсяги сільгоспвиробництва значно зросли. Індекс сільськогосподарської продукції по області у 2021 р. перевищив рівень попереднього року більш ніж

на 13% (індекс 113,7%), причому у підприємств приріст був ще вищим – близько 17–18% [76]. Таким чином, довоєнний період характеризувався загальним позитивним трендом у розвитку малого підприємництва в АПК Херсонщини, незважаючи на тимчасові спади. Малі агропідприємства відігравали важливу роль у виробництві сільгосппродукції (овочівництво, баштанні культури, садівництво тощо) та забезпечували зайнятість сільського населення, закріплюючи за Херсонщиною репутацію одного з продовольчих регіонів країни.

Повномасштабне військове вторгнення Росії у лютому 2022 р. та подальша окупація Херсонської області призвели до різкого обвалу підприємницької активності в регіоні. Вже в березні 2022 р. значна частина малого бізнесу була вимушена зупинити діяльність через втрату контролю над територіями, активні бойові дії та руйнування інфраструктури. За словами першого заступника голови Херсонської ОДА, з окупованої частини області виїхало близько половини мешканців, підприємницька діяльність фактично зупинилася, за виключенням окремих суб'єктів у сфері дрібної торгівлі та послуг, які частково продовжували роботу [63]. Окупаційна адміністрація чинила тиск на бізнес: від підприємців вимагали перереєстрації за російським законодавством, сплати податків окупантам, а у разі відмови – захоплювали та «націоналізували» їхні активи [2]. Багато малих підприємств агросектору зазнали розграбування урожаю, техніки, або були повністю знищені чи відібрані окупантами та колаборантами [2].

Наслідком цих подій став безпрецедентний обвал виробництва в агропромисловому комплексі регіону. За офіційними оцінками, аграрна галузь Херсонщини зазнала понад \$3 млрд прямих і непрямих збитків внаслідок війни [2]. Статистично це відобразилося у показниках виробництва: індекс сільськогосподарської продукції Херсонської області за підсумками 2022 р. склав лише 4,9% від рівня 2021 р. (тобто спад на 95,1%) [76]. Такий катастрофічний спад не мав прецедентів за час незалежності України. Зокрема, сільгосппідприємства області (включно з малими) у 2022 р. спромоглися

забезпечити тільки близько 6,3% від обсягів виробництва попереднього року [76]. Майже повна зупинка агровиробництва була спричинена наступними факторами: окупацією значної частини посівних площ, бойовими діями на полях, масовим мінуванням територій, неможливістю проведення посівної та збиральної кампаній, розривом логістичних ланцюгів та блокадою традиційних ринків збуту. Посівні площі під урожай 2022 р. різко скоротилися – за деякими даними, в окупованих районах було засіяно не більше ніж 20–30% довоєнних площ, а решта угідь залишилися незадіяними через небезпеку [46]. У підсумку валове виробництво продукції рослинництва і тваринництва на Херсонщині у 2022 р. наблизилося до нуля, що підтверджує офіційна статистика.

Окрім економічних втрат, окупація завдала удару по соціальній інфраструктурі села та підприємницькому середовищу. Трудові ресурси в аграрному секторі істотно скоротилися: значна частина кваліфікованих працівників виїхала з регіону, інші були мобілізовані до війська або зайнялися виживанням в екстремальних умовах. Підприємці, які залишилися, стикалися з дилемою: ризикувати життям і майном, продовжуючи діяльність в тіні, чи припиняти бізнес. Як наслідок, у 2022 р. багато дрібних фермерських господарств призупинили або повністю припинили свою діяльність. За оцінками ФАО, по Україні близько 12% малих сільгосппідприємств повідомили про забруднення своїх земель боєприпасами, а майже 90% дрібних виробників відзначили падіння доходів, переважно різке (понад 25%) [46]. Для прифронтових областей, особливо таких як Херсонська, ці показники втрат були, ймовірно, ще вищими. Отже, період окупації характеризувався майже повною зупинкою підприємницької активності малих підприємств в АПК Херсонщини та величезними прямими і непрямыми втратами для економіки регіону.

Визволення правобережної частини Херсонської області в листопаді 2022 р. створило передумови для поступового відновлення малого бізнесу в аграрному секторі, хоча виклики залишаються надзвичайно серйозними. Починаючи з початку 2023 р., у регіоні відмічається повільне пожвавлення

підприємницької активності: підприємці повертаються, відновлюють господарства та засновують нові бізнеси. За даними Херсонської обласної військової адміністрації, протягом 2023 р. в області зареєстровано близько 2,5 тисяч нових фізичних осіб-підприємців (дрібних фермерів, торговців, надавачів послуг), і ця кількість продовжує зростати [57]. Лише за перші місяці 2023 р. офіційно стали на облік майже 500 нових підприємців, що свідчить про намагання місцевого населення відродити бізнес на звільнених територіях [56]. Пожвавлення бізнес-активності підтверджується і надходженнями до бюджету: протягом останніх місяців 2023 р. до обласного бюджету надійшло близько 190 млн грн податкових платежів від підприємців, які відновили діяльність [55]. Ці тенденції є обнадійливими, адже вказують на адаптивність та стійкість малого підприємництва навіть після пережитого шоку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні наслідки для малого агробізнесу Херсонської області по періодах

Період	Ключові характеристики	Наслідки для малих підприємств
2018–2021 рр. (довоєнний період)	Поступовий розвиток, зростання виробництва, провідна роль у овочівництві.	Збільшення обсягів виробництва, стабільна зайнятість, зростання експорту овочів та баштанних культур.
2022 р. (окупація)	Майже повне припинення економічної діяльності, втрати майна, розграбування, примусова “перереєстрація”.	Обвал виробництва на ~95%, зупинка підприємств, масова міграція працівників, руйнування інфраструктури.
2023 р. (післядеокупаційний період)	Розмінування, часткове повернення фермерів, відсутність зрошення після руйнування Каховської ГЕС.	Реєстрація 2500 нових ФОП, часткове відновлення виробництва, збільшення обсягів у господарствах населення, але повільне відновлення підприємств.

Втім, повоєнне відновлення аграрного виробництва на Херсонщині стикається з великими перешкодами. По-перше, значна частина територій залишається небезпечною через мінування та нерозірвані боєприпаси. Розмінування сільгоспземель йде поступово: станом на кінець 2023 р. очищено вибухонебезпечні предмети на десятках тисяч гектарів полів, але все ще близько 30–40% орних земель правобережжя не можуть використовуватися, а

лівобережна частина області залишається під окупацією або обстрілами. Внаслідок цього посівні площі досі далеко не відповідають довоєнним масштабам. Так, за даними Держстату, під урожай 2023 р. в області було фактично засіяно лише близько 18,4 тис. га зернових культур [53] (для порівняння: у 2021 р. засівні площі зернових вимірювалися сотнями тисяч гектарів). Частково аграрії переключилися на менш вибагливі культури та городину на розмінованих ділянках, що пояснює ці цифри. Попри всі труднощі, домогосподарства та дрібні фермери на звільнених землях у 2023 р. активізували виробництво – це відобразилося у статистиці: індекс сільгосппродукції в господарствах населення зріс до 142,2% рівня 2022 р. (тобто перевищив показники зруйнованого війною року) [76]. Натомість підприємницький сектор (сільгосппідприємства) залишався в стані спаду – обсяг їх виробництва у 2023 р. склав лише 73,8% від і так мінімального рівня 2022 р., тобто продовжився подальший відтік або бездіяльність частини агропідприємств [76]. Така ситуація свідчить, що відродження великого та середнього аграрного бізнесу йде повільніше, тоді як малий бізнес та особисті господарства проявляють більшу гнучкість і швидше адаптуються до кризових умов[76].

Додатковим ударом по перспективам аграрного відновлення стало руйнування Каховської ГЕС у червні 2023 р., внаслідок чого зникло водосховище, що забезпечувало зрошення півдня України. Для Херсонщини втрата зрошувальних систем є критичною, оскільки 94% меліоративних потужностей області залишилися без джерела води [46]. В регіоні, де зрошення забезпечувало високу врожайність овочів, рису, кормових культур та баштанних, це означає різке зниження потенціалу виробництва на ближчі роки. Вже у 2023 р. аграрії повідомляли про недостатнє зволоження ґрунту і вимушене скорочення посівів вибагливих до поливу культур. Отже, післядеокупаційний розвиток малого агробізнесу відбувається в умовах триваючих обстрілів, забруднення земель мінами та дефіциту водних ресурсів, що стримує швидке відновлення довоєнних обсягів виробництва.

Проте, попри всі негаразди, тенденції другої половини 2023 р. демонструють перші ознаки оздоровлення підприємницького середовища на Херсонщині. Малі фермерські господарства, кооперативи та приватні підприємці поступово повертаються до роботи, залучаючи державну та міжнародну підтримку. Влада і донорські організації реалізують програми допомоги: надаються мікрогранти на власну справу, техніка для очистки територій, модульні зерносховища для збереження врожаю тощо [53]. У результаті, порівняно з 2022 р., у 2023 р. вдалося частково наростити виробництво окремих видів продукції на безпечних територіях – вирощувалися овочі, баштанні (кавуни та дині, зібрано ~22,5 тис. т) [53], поступово повертається тваринництво для забезпечення місцевого ринку. Попереду залишається довгий шлях до повного відновлення, проте малий бізнес регіону вже зараз демонструє приклади адаптації та стійкості, підтримуючи продовольчу безпеку і зайнятість населення навіть у прифронтових умовах.

Аналіз воєнного та післявоєнного стану АПК Херсонської області висвітлив низку взаємопов'язаних проблем, що стоять перед малими підприємствами агросектору. Для забезпечення сталого відродження підприємницької активності на селі необхідно сконцентрувати зусилля на таких напрямках:

1. Розмінування сільгоспугідь. Очищення полів від мін та вибухонебезпечних предметів – першочергова умова відновлення безпечної діяльності аграріїв [46]. Без масштабного розмінування значні площі родючої землі залишатимуться вилученими з обробітку на довгі роки, що неприпустимо для регіону з аграрною спеціалізацією.

2. Відновлення зрошувальної та транспортної інфраструктури. Необхідно відбудувати та модернізувати системи зрошення, пошкоджені війною (насамперед, знайти рішення для компенсації втрати Каховського водосховища) [46]. Також слід відремонтувати дороги, мости, елеватори, логістичні центри,

щоб забезпечити постачання ресурсів малим фермерським господарствам і вивезення їхньої продукції на ринки.

3. Фінансова підтримка та стимулювання малого бізнесу. Малі підприємства потребують доступу до фінансових ресурсів для відновлення обігових коштів, закупівлі техніки, насіння, добрив, найму робочої сили. Рекомендується розширити програми пільгового кредитування, субсидій та страхування ризиків для аграріїв Херсонщини [76]. Діючі державні програми («Робота», гранти на садівництво тощо) слід доповнити регіональними ініціативами, враховуючи специфічні потреби постраждалих громад.

4. Розвиток кооперації та збуту. Для підвищення конкурентоспроможності малих виробників варто стимулювати їх кооперацію – створення обслуговуючих кооперативів з переробки, зберігання та збуту сільгосппродукції. Це дозволить дрібним фермерствам легше виходити на ринки, долати логістичні проблеми та спільно інвестувати у необхідну інфраструктуру.

Реалізація зазначених заходів та поступова нормалізація безпекової ситуації створить умови для відродження підприємницької активності в агропромисловому виробництві Херсонської області. Малі підприємства, як гнучка та інноваційна ланка АПК, здатні стати локомотивом відновлення сільських територій за підтримки держави та міжнародних партнерів. У перспективі кількох років очікується поступове повернення до сталого зростання аграрного виробництва на звільнених землях Херсонщини, що сприятиме зміцненню економіки регіону і України в цілому.

Важливо вже сьогодні закласти основи для цього зростання, спираючись на уроки війни та забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність малого агробізнесу в повоєнний період [76].

У табл. 2.6 наведено ключові проблеми та пріоритети відновлення малого агробізнесу Херсонської області.

Таблиця 2.6

**Ключові проблеми та пріоритети відновлення малого агробізнесу
Херсонської області**

Проблеми	Пояснення	Необхідні заходи відновлення
Мінування територій	30–40% орних земель недоступні	Масштабне розмінування, техніка, безпекові програми
Втрата зрошення	94% систем зрошення не працюють	Відновлення та модернізація іригаційних систем
Руйнування інфраструктури	Техніка, склади, канали збуту знищені	Державні інвестиції, донорські проекти, кооперація
Дефіцит фінансів	Втрата обігових коштів, техніки	Гранти, кредити 5–7–9%, страхування ризиків
Відтік робочої сили	Міграція, мобілізація, травмування	Стимулювання зайнятості, навчальні програми
Логістичні проблеми	Блокада напрямів, обстріли	Відновлення доріг, елеваторів, альтернативна логістика

Підприємницька активність малих підприємств АПК Херсонської області зазнала різких контрастів у 2018–2023 рр. – від поступального розвитку в довоєнні роки до майже повного знищення під час окупації 2022 р. і обережних паростків відновлення після деокупації. Довоєнна Херсонщина була одним із центрів малого агробізнесу України, з тисячами підприємств, що забезпечували значну частку виробництва овочів, фруктів, баштанних культур та іншої сільгосппродукції. Окупація принесла колосальні втрати: виробництво агропродукції обвалилося на 95–97%, більшість малих підприємств зупинилися, багато з них втратили майно або були зруйновані [64; 76]. Проте визволення регіону дало шанс на відродження – у 2023 р. зафіксовано тенденції до зростання кількості нових підприємців, повернення фермерів до роботи на розмінованих полях і часткового відновлення виробництва [55; 56; 57; 76]. Попереду лишається довгий шлях: необхідно розв’язати проблеми безпеки, інфраструктури та фінансів, що стримують розвиток малого бізнесу. Втім, адаптивність і стійкість малих агропідприємств, продемонстровані в 2023 р., дають підстави для стриманого оптимізму. За умов належної підтримки та безпекового забезпечення малий підприємницький сектор Херсонщини зможе відновитися і надалі стати рушійною силою соціально-економічного відродження постраждалого регіону [76].

2.3. Сучасний стан та проблеми конкурентоспроможності малих

підприємств агробізнесу

Конкурентоспроможність малих підприємств агробізнесу забезпечується ефективністю їх господарювання та рівнем розвитку конкурентного середовища їх діяльності. Конкуренція є необхідним зовнішнім спонукальним мотивом виробників підвищувати продуктивність праці, розширювати масштаби виробництва, сприяти прискоренню науково-технічного прогресу, впроваджувати нові форми організації виробництва та системи заробітної плати. За умов конкурентної боротьби товаровиробники намагаються знижувати витрати, покращувати якісні характеристики продукції, підвищуючи тим самим власну конкурентоспроможність. Враховуюче зазначене слід відмітити, що важливого значення в сучасних умовах набувають питання формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу та опрацювання заходів щодо підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Для розробки стратегії формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу необхідним є дослідження проблем конкурентоспроможності малих аграрних підприємств та визначення її реального рівня. Зазначимо, що визначення рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється на основі показників результативності його господарювання, а висока якість проведеного аналізу забезпечується використанням даних у динаміці.

Для дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу Житомирщини за основу обрано методику, сутність якої полягає у виявленні основних факторів і виділенні групи показників, які в сукупності дозволять отримати характеристику рівня забезпечення конкурентних переваг та відставань малими підприємствами агробізнесу. Підготовчий етап оцінки рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств повинен складатися з формування кола конкурентів. Для аналізу обрано малі сільськогосподарські підприємства Херсонської та Миколаївської областей. Умовно позначено нумерацію підприємств у порядку їх згадування:

- Херсонська область:

1. СГ ТОВ «Дніпро»;

2. СГВК «Зоря Моторного» ;
 3. ФГ «Власник»;
 4. ФГ «Зоря»;
 5. ФГ «Галина»;
 6. ФГ «Авангард»;
 7. ФГ «Фруктове»;
 8. СГТОВ «Енограй»;
 9. СТОВ "АТФ «Агро-Діло»;
 10. ФГ «Чарівне-1»;
 11. ФГ «Магнум»;
 12. ФГ «Житниця»;
 13. СГТОВ «Дніпро»;
 14. СФГ «Світоч»;
 15. СГТОВ «Нива»;
 16. ТОВ «КПТ-Агро»;
 17. ФГ «Валентина»;
 18. СГТОВ «Берегиня»
- Миколаївська область:
19. ПП «Сеол-Агро»;
 20. ФГ «Софія»;
 21. ФГ «Срібна долина»;
 22. ФГ «Діана-В»;
 23. ФГ «Поле-М-50»;
 24. ФГ «Волошка»;
 25. ФГ «Мариковського»;
 26. ФГ «Матуляк Василь Васильович»;
 27. ПП «Елізіум-Агро»;
 28. ФГ «Оазис»;
 29. ПП «Агро-3»;
 30. ФГ «Золота осінь».

В економічній літературі окреслено коло ознак, відповідно яких підприємства можна вважати конкурентами:

- виробництво орієнтовано на задоволення потреб одного регіонального ринку або його сегменту;
- однаковий асортимент продукції;
- співставність стратегічних цілей та цілей розвитку;
- використання однакових каналів збуту продукції тощо [41, с. 284; 42, с. 70].

Одержуємо можливість об'єднати вище перелічені підприємства на основі:

- 1) функціонування на одному регіональному ринку;
- 2) належності до сільськогосподарського виробництва, метою якого є насичення ринку продовольчими товарами;
- 3) наявності однакових стратегічних цілей;
- 4) однакових умов формування ресурсного потенціалу.

Для забезпечення високої якості аналізу рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу використано дані фінансової та статистичної звітності. Головним недоліком використання такої інформації є не можливість враховування ефективності структури управління, якості продукції та репутації підприємства. Це обумовлено тим, що на сьогоднішній день неможливо здійснити адекватну оцінку таких показників через відсутність спеціальної об'єктивної інформації.

Конкурентоспроможність формується під впливом певних факторів, які в залежності від ступеня значущості поділяються на основні та похідні. До основних факторів віднесено валові доходи та валові витрати, розмір основного та оборотного капіталу, обсяг власних та залучених фінансових ресурсів та прибуток підприємства. До похідних – розрахункові показники, а саме: рентабельність, ефективність використання оборотного капіталу, продуктивність праці та показників фінансового стану підприємства.

Для здійснення оцінки конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу виділено групу показників, а саме: майно підприємства та джерела його утворення, валові доходи (виручка від реалізації продукції), операційні витрати та розмір чистого прибутку. Динаміка базових показників досліджуваних підприємств наведена у Додатку В, його дані свідчать, що ФГ «Золота осінь» має конкурентні переваги за прирістом основного та оборотного капіталу (відповідно 82,5 %) серед сукупності досліджуваних підприємств.

Аналогічні позитивні тенденції щодо збільшення основного та оборотного капіталу, підвищення ефективності використання власного і залученого капіталу спостерігається на таких підприємствах як: СГВК «Зоря Моторного», СГТОВ «Енограй», ФГ «Валентина» та ПП «Елізіум-Агро».

У ході дослідження виявлено і наступні тенденції, що характерні для вітчизняних малих підприємств агробізнесу, а саме: зношеність матеріально-технічної бази ПП «Сеол-Агро» – темпи змін дорівнюють 16,7 %, ФГ «Діана-В» – 35,0 %, ФГ «Софія» – 40,0 %, СФГ «Світоч» – 66,7 %. Зменшення обсягів оборотного капіталу СТОВ "АТФ "Агро-Діло" – 36,0 %, ФГ «Зоря» – 40,2 %, ФГ «Волошка» – 44,0 % та ПСП "Дари ланів-плюс" – 55,5 %.

Темпи зниження розміру власного капіталу відзначено майже у всіх підприємств які отримали негативний фінансовий результат власної діяльності. Серед них: ФГ «Зоря» – зменшення власного капіталу відбулося майже у 18 разів, ФГ «Магнум» – темпи зменшення склали – -771,0 %, СФГ «Світоч» – -601,4%, СГТОВ «Дніпро» – -434,0 %, ПП «Сеол-Агро» – -166,5 %, ФГ «Матуляк Василь Васильович» – -154,7 %, ФГ «Софія» – -132,6 %, ФГ «Матуляк Василь Васильович» – -115,0%, ФГ «Власник» – -106,5 %. Темпи зменшення прибутку ми виявили на таких підприємствах, як СФГ «Світоч» майже в 11 разів, ФГ «Авангард», ФГ «Фруктове», СФГ «Магнум», 12.ФГ «Житниця»;, СГТОВ «Дніпро», СГТОВ «Нива» управління праці та соціального захисту населення, ТОВ «КПТ-Агро», СГТОВ «Берегиня», ФГ «Софія», ФГ «Срібна долина», ФГ «Поле-М-50», ФГ «Матуляк Василь Васильович», ПП «Елізіум-Агро» та ФГ «Оазис».

Дослідивши показники, які було відібрано для аналізу рівня конкурентоспроможності, прийнято рішення відмовитися від застосування у ході аналізу показника темпу змін власного капіталу, адже майже половина підприємств мають від'ємний темп приросту цього показника. Якщо ж залишити даний показник і темп приросту прибутку (який також є від'ємним майже у половини підприємств), то внаслідок арифметичних дій отримаємо викривлений результат. Саме тому, для проведення оцінки вирішено залишити лише темпи змін прибутку, щоб отримати більш правдивий рівень конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу.

За матеріалами Додатку В визначено підприємство, яке має найкращі

показники господарювання та оцінено рівень його конкурентоспроможності. Зауважимо, що не всі показники однаково впливають на результативний показник. Це виникає в наслідок їх різноспрямованості. Різнонаправленими є показники прибутку і собівартості продукції підприємства, власного та залученого капіталу. Таким чином виникає об'єктивна необхідність приведення їх до однакової спрямованості. Так, для забезпечення інформаційної односпрямованості показників при об'єднанні їх в інтегральну оцінку, дестимулятори перетворюють на стимулятори ($X_{st} = \frac{I}{X_{sdt}}$). Перетворивши дестимулятори в стимулятори отримуємо можливість проведення подальшого дослідження із високим ступенем достовірності отриманих результатів.

У Додатку Г наведено динаміку змін залученого капіталу та операційних витрат у оберненому вигляді, що дозволить оцінити їх вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.

На сьогоднішній день існує велика кількість методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Проте, до методів, які найчастіше використовуються в практиці економічних досліджень відносять методи сум, добутку, сумування місць, матричний метод та метод рейтингової оцінки тощо.

Проаналізуємо рівень конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу за допомогою методу сум. Сутність якого полягає у додаванні один до одного розрахованих значень показників, відібраних для здійснення оцінки (табл. 2.7). За цим методом місце підприємства визначається величиною значення отриманого показника: чим вище значення – тим вище місце підприємства. При розрахунку рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу використано також метод добутків, суть якого полягає у перемноженні обраних показників. Місце підприємства визначається аналогічно попередньому методу.

Згідно табл. 2.8 видно, що найвищий рівень конкурентоспроможності характеризує діяльність ФГ «Золота осінь», ФГ «Чарівне-1», СГТОВ «Дніпро», ФГ «Валентина», ФГ «Галина», ФГ «Мариковського», ПП «Агро-3», ФГ «Зоря», ФГ «Волошка», СГВК «Зоря Моторного».

Таблиця 2.7

Рівень конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу за методами сум та добутків, у 2024 р.

Підприємство	Темпи змін, %						Рівень конкурентоспроможності за методом сум	Місце підприємства за методом сум	Рівень конкурентоспроможності за методом добутків	Місце підприємства за методом добутків
	Основного капіталу	Оборотного капіталу	Поточних зобов'язань	Прибутку	Валового доходу	Операційних витрат				
1	95,3	100,6	105,3	41,5	126,6	48,0	517,3	13	0,255	9
2	103,8	133,3	83,8	27,2	57,9	139,9	545,9	10	0,255	8
3	100	85,7	77,0	5,4	181,8	80,0	529,9	12	0,052	14
4	97,9	40,2	93,9	68,1	42,3	264,6	607	8	0,282	7
5	99,9	74,4	261,1	65,4	59,2	161,0	721	5	1,210	5
6	94,7	55,5	99,5	-151,2	72,1	176,4	347	20	-1,006	21
7	75,2	89,5	91,0	-189,7	60,1	113,5	239,6	24	-0,793	18
8	115,4	133,4	80,8	47,5	69,5	55,0	501,6	15	0,226	12
9	71,8	36,0	114,4	82,7	55,9	177,0	537,8	11	0,242	10
10	90,9	84,4	158,2	506,9	119,4	101,1	1060,9	2	7,427	2
11	130,0	427,3	0,9	-871,0	147,6	17,1	-148,1	29	-0,110	16
12	75,5	82,3	93,4	-314,3	129,0	95,7	161,6	26	-2,252	29
13	115,1	174,4	429,2	-204,7	219,5	232,6	1038,1	3	-119,577	30
14	66,7	172,6	11,0	-1166,0	122,0	89,8	-703,9	30	-1,618	26
15	85,8	95,3	102,0	-195,3	126,8	60,5	275,1	22	-1,250	24
16	98,1	65,3	104,2	-193,0	60,0	143,3	277,9	21	-1,108	22
17	144,0	113,5	150,4	206,3	118,9	72,4	805,5	4	4,365	3
18	67,0	75,8	73,7	-386,0	266,7	27,9	122,1	28	-0,959	20
19	16,7	64,2	89,2	41,3	49,4	181,2	442,0	17	0,035	15
20	40,0	60,0	175,1	-307,1	117,3	138,1	223,4	25	-2,091	27
21	90,8	86,7	203,3	-36,7	103,7	68,6	516,4	14	-0,418	17
22	35,0	97,3	102,8	45,3	54,6	150,2	485,2	16	0,130	13
23	99,1	69,5	93,5	-340,0	36,0	196,9	155	27	-1,552	25
24	81,2	44,0	105,4	33,6	77,6	238,1	579,9	9	0,234	11
25	96,8	95,8	101,5	22,7	59,8	334,4	711	6	0,427	6
26	104,5	196,9	60,6	-112,8	98,8	88,7	436,7	18	-1,233	23
27	144,9	120,5	92,4	-172,1	73,1	110,0	368,8	19	-2,233	28
28	97,9	87,9	93,9	-171,0	63,5	96,3	268,4	23	-0,844	19
29	81,3	91,3	196,1	97,7	122,5	96,9	675,8	7	1,550	4
30	182,5	2645,8	23,0	76,4	555,5	19,2	3505,4	1	9,050	1

Джерело: власні дослідження.

Таблиця 2.8

Визначення рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу за методом рангів, 2024 р.

Підприємство	Рейтинг / Темпи змін, %						Рівень конкурентоспроможності за методом рангів	Місце підприємства за методом рангів
	Основного капіталу	Оборотного капіталу	Поточних зобов'язань	Прибутку	Валового доходу	Операційних витрат		
1	15/95,3	10/100,6	10/105,3	10/41,5	8/126,6	27/48,0	80	8
2	8/103,8	7/133,3	22/83,8	13/27,2	25/57,9	12/139,9	87	10
3	9/100	18/85,7	24/77,0	15/5,4	4/181,8	22/80,0	92	14
4	13/97,9	29/40,2	16/93,9	6/68,1	29/42,3	2/264,6	95	16
5	10/99,9	22/74,4	2/261,1	7/65,4	24/59,2	9/161,0	74	6
6	16/94,7	27/55,5	15/99,5	18/-151,2	18/72,1	8/176,4	102	22
7	23/75,2	15/89,5	20/91,0	21/-189,7	21/60,1	14/113,5	114	27
8	5/115,4	6/133,4	23/80,8	8/47,5	19/69,5	26/55,0	87	11
9	24/71,8	30/36,0	8/114,4	4/82,7	26/55,9	7/177,0	99	18
10	17/90,9	19/84,4	6/158,2	1/506,9	10/119,4	16/101,1	69	4
11	4/130,0	2/427,3	29/0,9	29/-871,0	5/147,6	30/17,1	99	19
12	22/75,5	20/82,3	18/93,4	26/-314,3	6/129,0	19/95,7	111	25
13	6/115,1	4/174,4	1/429,2	24/-204,7	2/219,5	4/232,6	41	1
14	26/66,7	5/172,6	28/11,0	30/-1166,0	9/122,0	20/89,8	118	28
15	19/85,8	13/95,3	13/102,0	23/-195,3	7/126,8	25/60,5	100	20
16	12/98,1	24/65,3	11/104,2	22/-193,0	22/60,0	11/143,3	102	23
17	3/144,0	9/113,5	7/150,4	2/206,3	11/118,9	23/72,4	55	2
18	25/67,0	21/75,8	25/73,7	28/-386,0	3/266,7	28/27,9	130	30
19	29/16,7	25/64,2	21/89,2	11/41,3	28/49,4	6/181,2	120	29
20	27/40,0	26/60,0	5/175,1	25/-307,1	12/117,3	13/138,1	108	24
21	18/90,8	17/86,7	3/203,3	16/-36,7	14/103,7	24/68,6	92	15
22	28/35,0	11/97,3	12/102,8	9/45,3	27/54,6	10/150,2	97	17
23	11/99,1	23/69,5	17/93,5	27/-340,0	30/36,0	5/196,9	113	26
24	21/81,2	28/44,0	9/105,4	12/33,6	16/77,6	3/238,1	89	12
25	14/96,8	12/95,8	14/101,5	14/22,7	23/59,8	1/334,4	78	7
26	7/104,5	3/196,9	26/60,6	17/-112,8	15/98,8	21/88,7	89	13
27	2/144,9	8/120,5	19/92,4	20/-172,1	17/73,1	15/110,0	81	9
28	13/97,9	16/87,9	15/93,9	19/-171,0	20/63,5	18/96,3	101	21
29	20/81,3	14/91,3	4/196,1	3/97,7	13/122,5	17/96,9	71	5
30	1/182,5	1/2645,8	27/23,0	5/76,4	1/555,5	29/19,2	64	3

Джерело: власні дослідження.

Ці підприємства входять у десятку найкращих. Найнижчий рівень конкурентоспроможності має ФГ «Житниця»; СГТОВ «Берегиня», ФГ «Поле-М-50», СФГ «Світоч» та ФГ «Софія». Ці дані майже співпали за обома методами обрахунку: за методом сум та методом добутку. Беззаперечно, що деякі дані, отримані в ході обох досліджень трохи розбігаються, але це можна пояснити досить великою вибіркою досліджуваних підприємств та заокругленням розрахункових даних.

Далі визначено рівень конкурентоспроможності підприємства методом рангів. Цей метод дає можливість врахувати сильні та слабкі сторони підприємства, та певним чином впливати на них. Сутність методу полягає у ранжуванні обраних підприємств за кожним показником, де перше місце призначається підприємству з найвищим рівнем показника. Наступним кроком є сумування отриманих рангів по кожному показнику кожного підприємства. Найкращим вважається результат підприємства при, якому величина комплексної оцінки буде найнижчою (табл. 2.8). Отже, проведений аналіз свідчить, що попри деякі зміни, лідери залишилися на своїх позиціях: СТОВ “Старокотельнянське”, ФГ «Золота осінь», ФГ «Валентина», ФГ «Чарівне-1», ФГ «Галина» та ФГ «Мариковського».

Однакова кількість набраних балів є у підприємств СТОВ “Суварова” та СГТОВ «Енограй», також у СТОВ “АТФ “Агро-Діло” та ТОВ “Хліборіб”, також у ФГ «Волошка» та ФГ «Матуляк Василь Васильович». Разом із тим їм присвоєно різні місця, що пояснюється тим, що розрахунки проводилися за допомогою програми Microsoft Excel і розподіл місць відбувався автоматично з урахуванням п’ятого, шостого і сьомого знаків після коми. Недоліком даного методу є отримання відносного показника, який не має нічого спільного із його абсолютної величиною. Отже, отримано лише номер місця підприємства, що й спричинило диспропорції в розподілі.

Наступним методом оцінки конкурентоспроможності обрано матричний метод. Суть методу полягає в тому, що спочатку знаходиться “еталонне” підприємство, а потім відбувається порівняння абсолютних даних

досліджуваних підприємств із показниками діяльності підприємства обраного в якості еталону. Еталонним вважається підприємство із найкращими показниками діяльності досліджуваної сукупності підприємств, Додаток Д. Дані Додатку М вказують на те, що проведені розрахунки економіко-математичним методом виділяють незмінну (таку ж що і інші методи) п'ятірку лідерів, а саме: ФГ «Софія», ФГ «Золота осінь», ФГ «Чарівне-1», ФГ «Валентина» та ФГ «Галина». Для інших підприємств спостерігаються розбіжності в отриманих результатах за даним методом розрахунку порівняно з іншими. Це пояснюється специфікою характеру обрахунку та чисельно визначеною віддаленістю підприємств, що досліджується від підприємства-еталону. Для візуалізації результатів проведеного дослідження на рис. 2.7 зображено рівень конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу за методами сум, добутків, рангів та матричним методом.

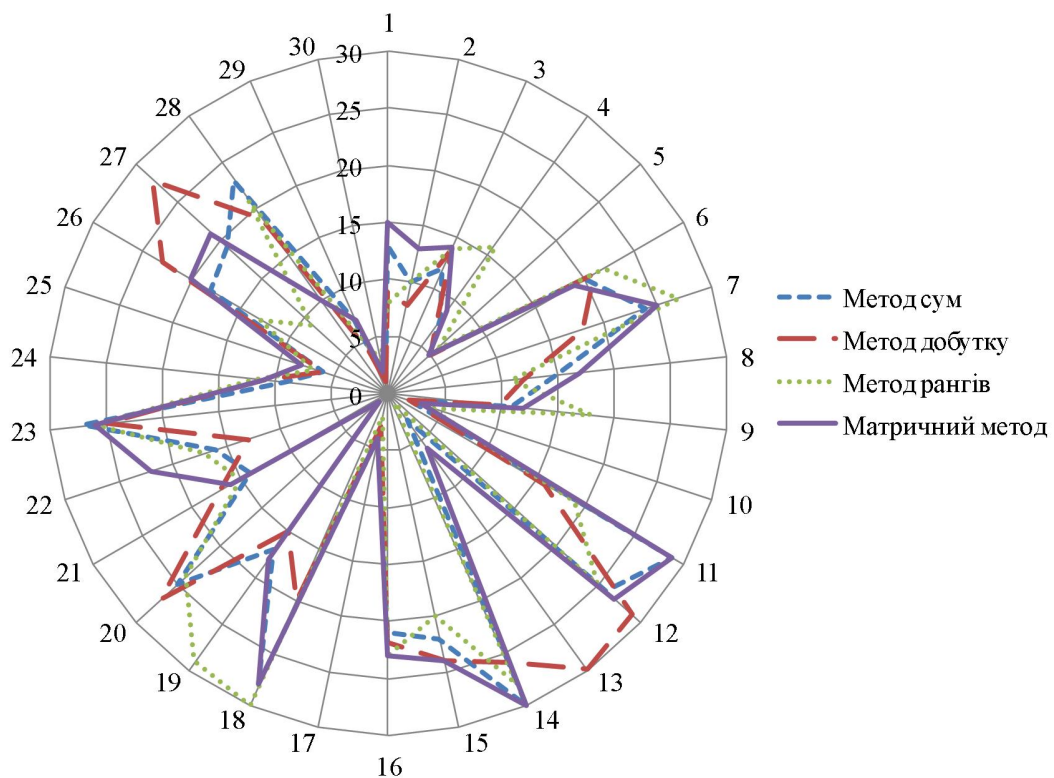


Рис. 2.7. Рівень конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу за різними методами

Визначення потенційних можливостей підприємства щодо ефективності господарювання та зміцнення його конкурентоспроможності та конкурентної позиції на ринку вимагає здійснення оцінки його конкурентного потенціалу. Для повноти проведеного дослідження необхідно оцінити конкурентний потенціал малих підприємств агробізнесу з метою встановлення ресурсної забезпеченості діяльності.

Отже, рівень конкурентного потенціалу підприємства визначається:

- станом, структурою та складом конкурентного потенціалу підприємства;
- відповідністю конкурентного потенціалу конкурентній політиці підприємства;
- спроможністю конкурентного потенціалу забезпечувати стійкість та адаптивність за умов мінливого зовнішнього середовища.

Основними складовими конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу, які визначають їх потенційні конкурентні можливості відносять:

- конкурентоспроможність у боротьбі за споживача;
- спроможність аналізувати зовнішні та внутрішні зміни, передбачувати їх та відповідним чином реагувати;
- можливість у короткий термін мобілізувати необхідну кількість ресурсів;
- забезпечувати на високому рівні продуктивність праці;
- досягати ліквідності, платоспроможності, ринкової стабільності та високої ефективності та результативності господарської діяльності.

Конкурентоспроможності підприємства забезпечується його конкурентним потенціалом, який формує конкурентні переваги та забезпечує певний конкурентний статус підприємства на ринку. Для аналізу рівня конкурентоспроможності потенціалу малих підприємств агробізнесу Херсонської та Миколаївської областей застосовано методика, яка засновується на показниках, що характеризують незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність відповідати за зобов'язаннями, та характеризує можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

За цією методикою, отримано інші результати, проте це не викликає

сумнівів, адже для аналізу використано зовсім інші групи показників. Якщо у попередніх розрахунках більше уваги приділялося ресурсам підприємства і менше – ступіню ефективності їх використання, то тут навпаки – всі показники характеризують рівень ефективності господарювання Додаток Е.

Таким чином, до лідерів віднесо – СГТОВ «Дніпро», СГТОВ «Енограй», ФГ «Валентина», ФГ «Магнум», ФГ «Срібна долина», ФГ «Золота осінь», ТОВ «КПТ-АГРО».

В результаті проведеного дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу регіону вирішено наступні завдання:

- визначено ключові фактори успіху, які характеризують конкурентні переваги та недоліки у господарюванні малих підприємств агробізнесу Житомирської області;

- за рахунок використання більшості показників у динаміці відбулося дотримання принципу впливу “фактору часу” на рівень конкурентоспроможності підприємств;

- проведено апробацію можливості використання зазначених методів для аналізу конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. Встановлено, що дані методи можуть бути використані як для оцінки більшої, так і меншої сукупності підприємств.

Проведений аналіз господарської діяльності за допомогою використання різних методів оцінки конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу дає змогу стверджувати, що підприємства які мають певні конкурентні переваги у вигляді раціональної структури майна, високого рівня продуктивності та рентабельності можуть нарощувати обсяги господарювання, забезпечуючи розширене відтворення виробництва.

Недоліками даної практики проведення дослідження є, отримання лише числового виразу місця підприємства на ринку, яке не може повністю задовольнити керівників, оскільки виникає питання: чи є дане підприємство конкурентоспроможним, який його конкурентний та стратегічний потенціал на певну конкретну дату.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

3.1. Пріоритетні напрями стратегічного розвитку малих підприємств агробізнесу

Дослідивши рівень розвитку малих підприємств агробізнесу регіону зроблено висновки щодо проблем сучасного стану конкурентоспроможності таких підприємств та виділено основні стримуючі чинники негативного впливу на формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу (рис. 3. 1).

Згідно рис. 3.1. усі зазначені стримуючі чинники прямо або опосередковано впливають на формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. Подолання зазначених негативних явищ повинно здійснюватися на основі формування та реалізації на загальнодержавному рівні цілісного нормативно-правового та мотиваційного комплексу дій щодо забезпечення конкурентоспроможності економіки України в цілому і окремих підприємств зокрема.

Розв'язання існуючих проблем полягає у розробці адекватних напрямів формування конкурентоспроможності виробників сільськогосподарської продукції, головні з яких наведені на рис. 3.2. Підтримка аграрних підприємств з боку держави має бути вираженою та пріоритетною, оскільки сільськогосподарське виробництво є гарантією продовольчої безпеки країни і досить сильно залежить від дії природно-кліматичних факторів, які важко спрогнозувати. Крім того, на підприємства даного виду економічної діяльності спричиняють негативний вплив сезонні коливання цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні ресурси, що викликає нестачу обігових коштів. Таким чином, доцільним є виокремлення напрямів стратегії Державної підтримки та розвитку малих підприємств агробізнесу, які б були спрямовані на формування ефективного конкурентоспроможного аграрного виробництва [67].

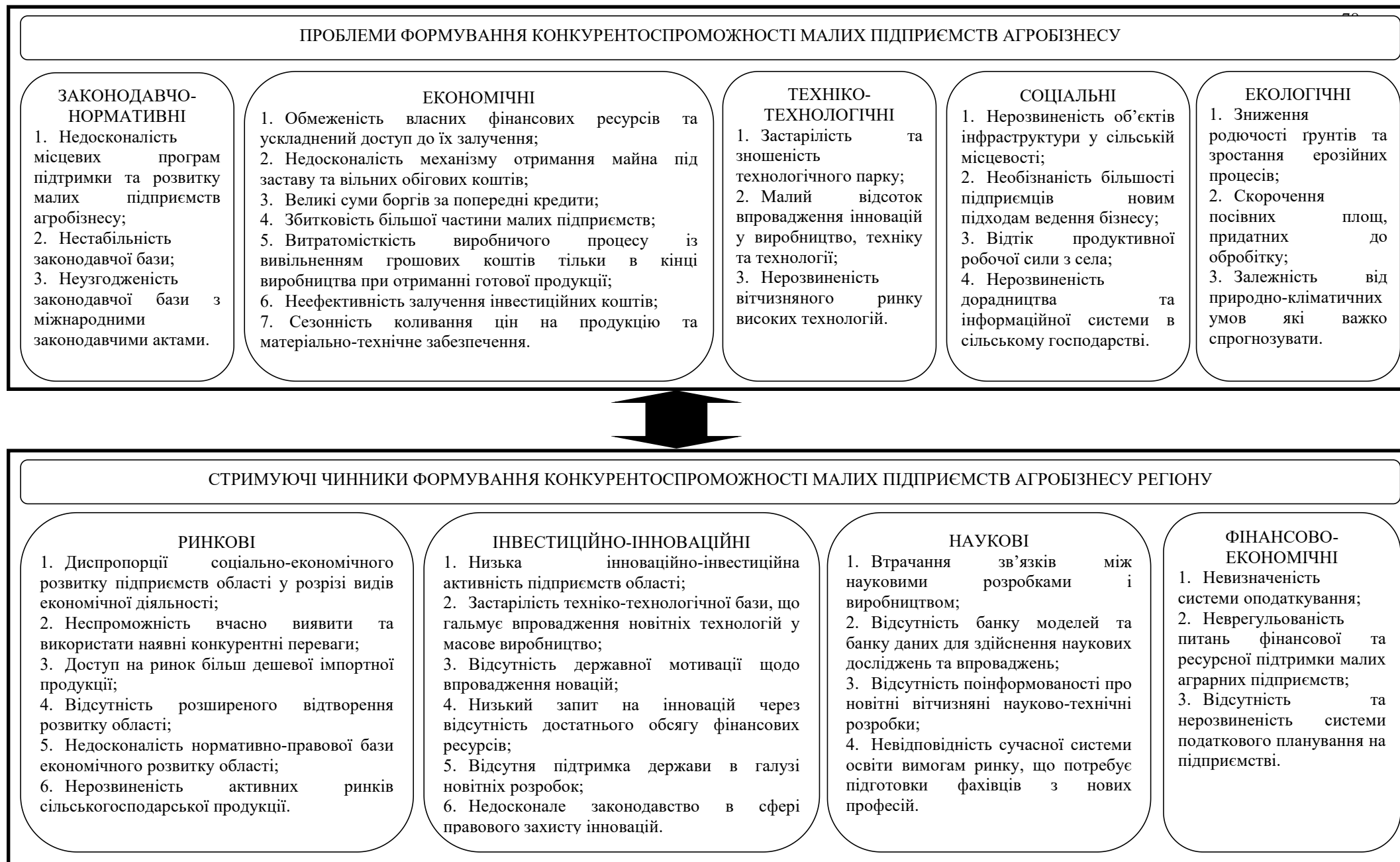


Рис. 3. 1. Взаємозв'язок стримуючих чинників та проблем формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу

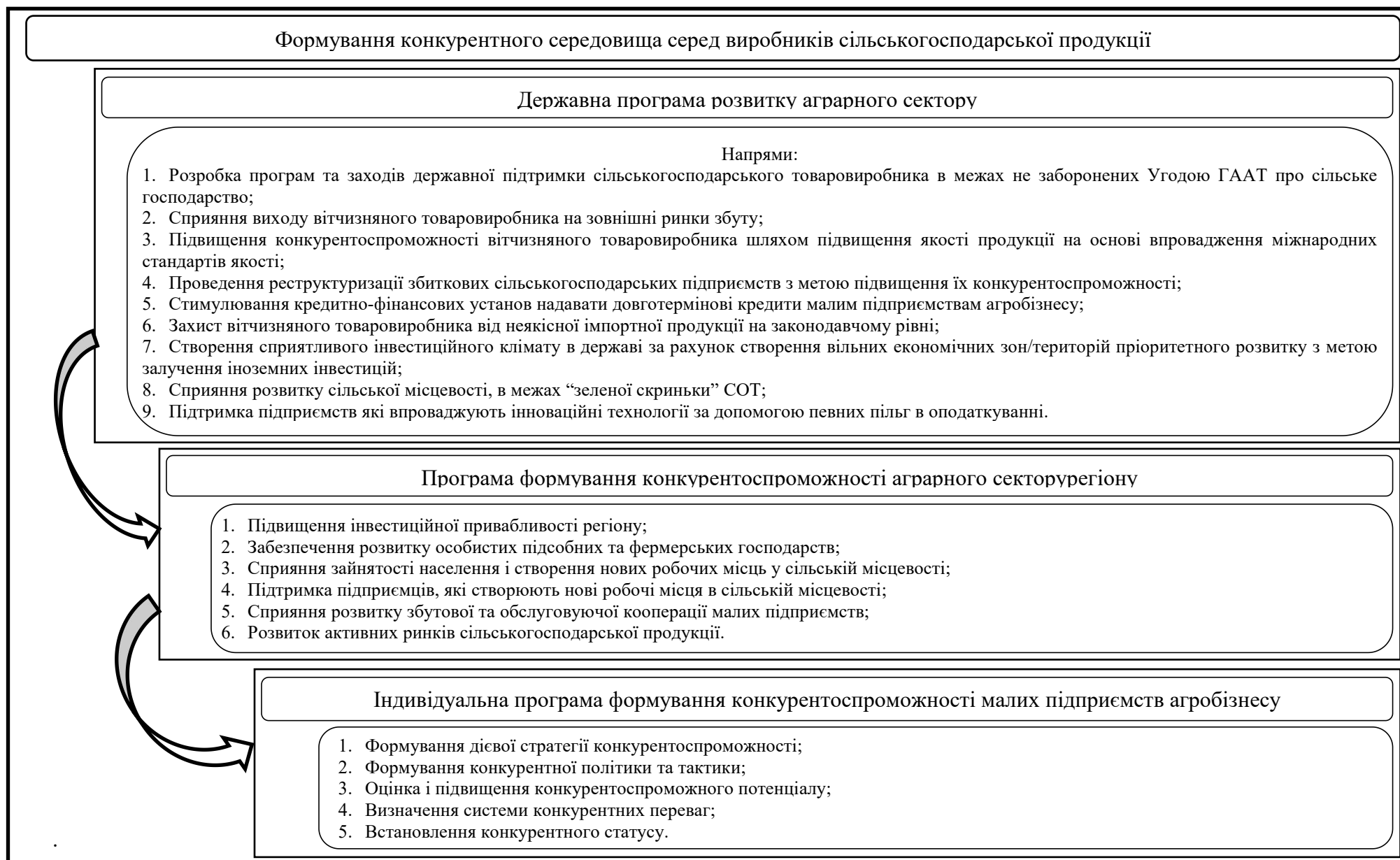


Рис. 3.2. Пріоритетні напрями формування конкурентного середовища серед виробників сільськогосподарської продукції

Для вирішення вищезазначених питань в сфері розвитку малих підприємств агробізнесу регіону необхідно розробити стратегічні напрями формування конкурентоспроможності підприємств, які б орієнтувались на забезпечення їх економічного зростання, були здатні за будь-якого впливу внутрішніх та зовнішніх чинників утримувати високу соціально-економічну динаміку регіону [66].

Головною метою стратегічних напрямів повинно стати вдосконалення організаційно-економічної основи функціонування регіону для створення стійкого та динамічного економічного зростання, формування конкурентоспроможності малих підприємств, у тому числі і малих підприємств аграрної сфери (рис. 3.3).

Стратегічні напрями формування конкурентоспроможності малих підприємств мають базуватися на зміцненні взаємозв'язків між органами влади, підприємствами та іншими інституціями. Даний взаємозв'язок повинен полягати у комбінованому підході до управління економікою, зокрема:

- ґрунтуватися на підготовці різноманітних програм розвитку та розробці конкретних інструментів управління економікою;
- основними інструментами влади повинні бути не лише накази, розпорядження та інструкції, а й по можливості способи переконання та доведення їх до конкретного виконавця;
- поєднання об'єктивних можливостей владних структур та бізнесу з метою вирішення конкретних економічних проблем окремих територій та досягнення певного соціального ефекту;
- налагодження комунікацій та стійкого зворотного зв'язку між владою, бізнесом та наукою.

Одним із першочергових заходів формування конкурентоспроможності підприємств є сприяння розвитку інновацій через створення відповідного мотиваційного механізму. Суть механізму полягає у забезпеченні дієвих інструментів у галузі конкурентної політики, податкового стимулювання, а також запровадження інструментів всебічного сприяння інноваційному розвитку.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ РЕГІОНУ

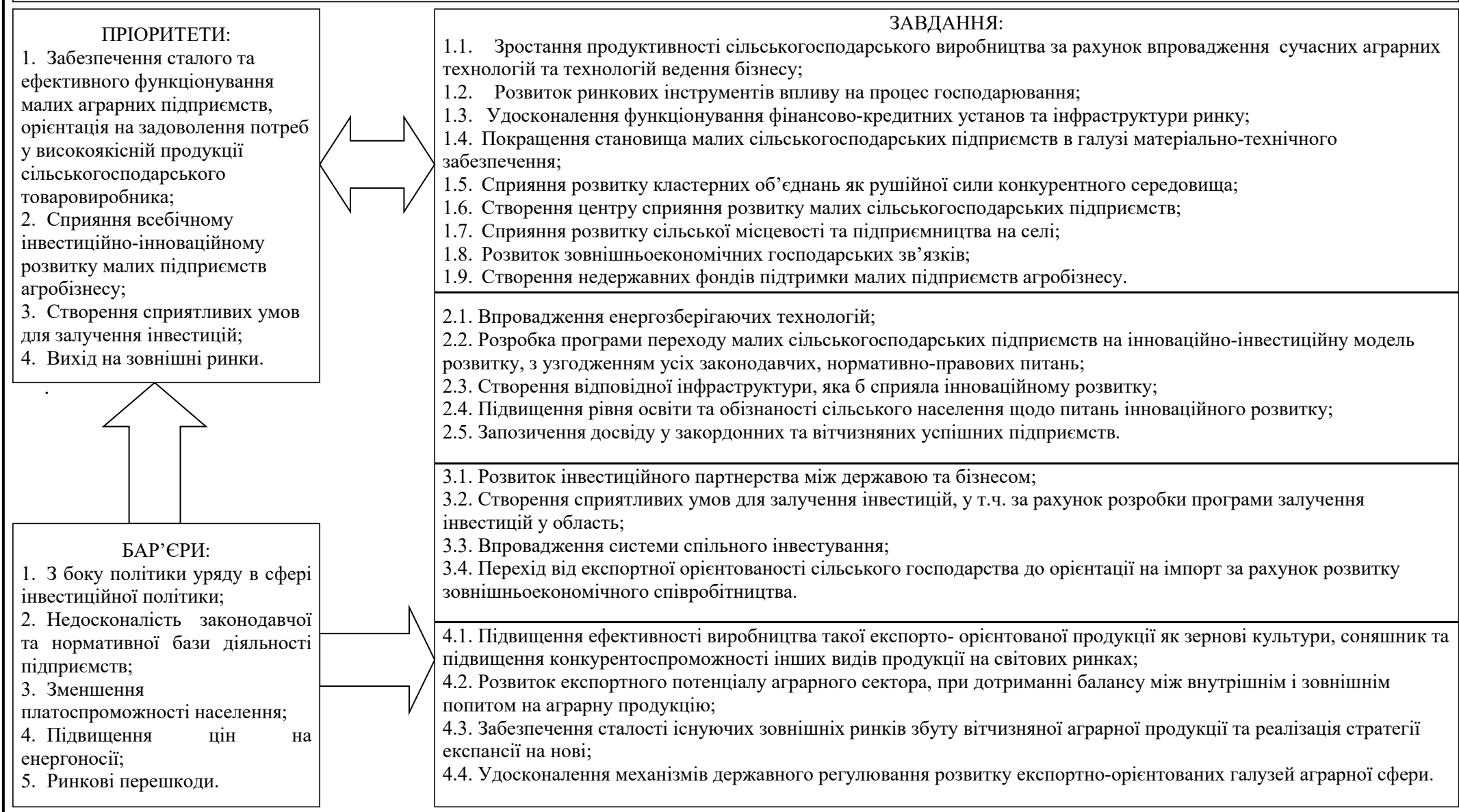


Рис. 3.3. Стратегічні напрями формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу регіону

Громадські організації займалися б наданням необхідної консультативної інформації щодо сертифікації якості продукції, можливості знаходження постачальників та нових ринків збуту, техніки та технологій для здійснення даного виду діяльності та залучення потенційних інвесторів. Вирішенням проблеми може стати як вертикальна, так і горизонтальна інтеграція підприємств у невеликі виробничі комплекси. Яка передбачає розвиток тісних виробничо-господарських та фінансово-економічних взаємозв'язків між виробничими, обслуговуючими та переробними підприємствами аграрної сфери, що функціонують на базі єдиної техніко-технологічної бази.

Ще однією гострою проблемою на шляху формування конкурентоспроможності малих підприємств виступає надмірна конкуренція між місцевими виробниками сільськогосподарської продукції, що не дає їм можливості нарощувати економічний потенціал для переходу на нову технологію, розширювати масштаби виробництва та завойовувати нові ринки збуту. Надмірна конкуренція призводить до гальмування підприємницької активності та припинення функціонування в середньому 5-15 малих сільськогосподарських підприємства щорічно.

Щодо органів державної влади та місцевого самоврядування, то зауважимо, що місцева адміністрація повинна всебічно підтримувати розвиток та зміцнення малого бізнесу. Малі ж підприємства, в свою чергу, повинні мати можливість на формування місцевого законодавства, пріоритетними завданнями якого будуть питання створення додаткових робочих місць, нових підприємств та залучення інвестицій.

Одним із найперспективніших напрямків формування конкурентоспроможності малих сільських господарств є створення невеликих мобільних підприємств, оснащених сучасним устаткуванням, технологіями, які успішно б забезпечували переробку сільськогосподарської сировини. Наступним напрямком може стати диверсифікація виробництва на основі об'єднання капіталу і зусиль на добровільній основі в організації виробничо-комерційної діяльності, єдиного матеріально-технічного постачання, цілеспрямованого збуту готової продукції, інженерного, інформаційного та

юридичного обслуговування маркетингу.

Внаслідок різноманіття ґрунтово-кліматичних і економічних умов виробництва, неоднорідності напрямків і рівнів розвитку сільгосппідприємств система ведення господарства, стратегія їх розвитку та формування конкурентоспроможності не може бути єдиною для районів і навіть для господарств. Однак це не виключає необхідності розробки узагальнюючої стратегії формування конкурентоспроможності для малих підприємств даної галузі та визначення рекомендацій щодо їхнього розвитку.

Метою формування конкурентоспроможністю підприємства має стати забезпечення його сталого функціонування за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Цей процес складається із великої кількості етапів які пов'язані між собою логічною послідовністю. Розглянемо детальніше основні етапи, складові та структурно-логічний зв'язок формування конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.4). На першому етапі проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. Оцінюється кожна складова внутрішнього потенціалу підприємства на відповідність її меті конкурентного розвитку із визначенням переваг та недоліків з метою подальшого її корегування. Аналіз зовнішнього середовища дає можливість оцінити власну позицію на ринку та визначити існуючий конкурентний статус підприємства.

Наступним кроком є визначення цілей і завдань конкурентного розвитку на основі встановленого конкурентного статусу, дослідження внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Тут для підприємства є головним визначитися, що є прерогативою його діяльності – розвиток діяльності, або стабілізація досягнутого становища.

Якщо підприємство обирає розвиток, то на основі проведеного аналізу відбувається коригування існуючої моделі досягнення конкурентоспроможності з подальшою розробкою стратегії досягнення конкурентоспроможності підприємства. Якщо ж підприємство обирає стабілізацію, то доцільним є ще раз звернутися до визначення власної позиції, щоб не втратити вже завойоване.

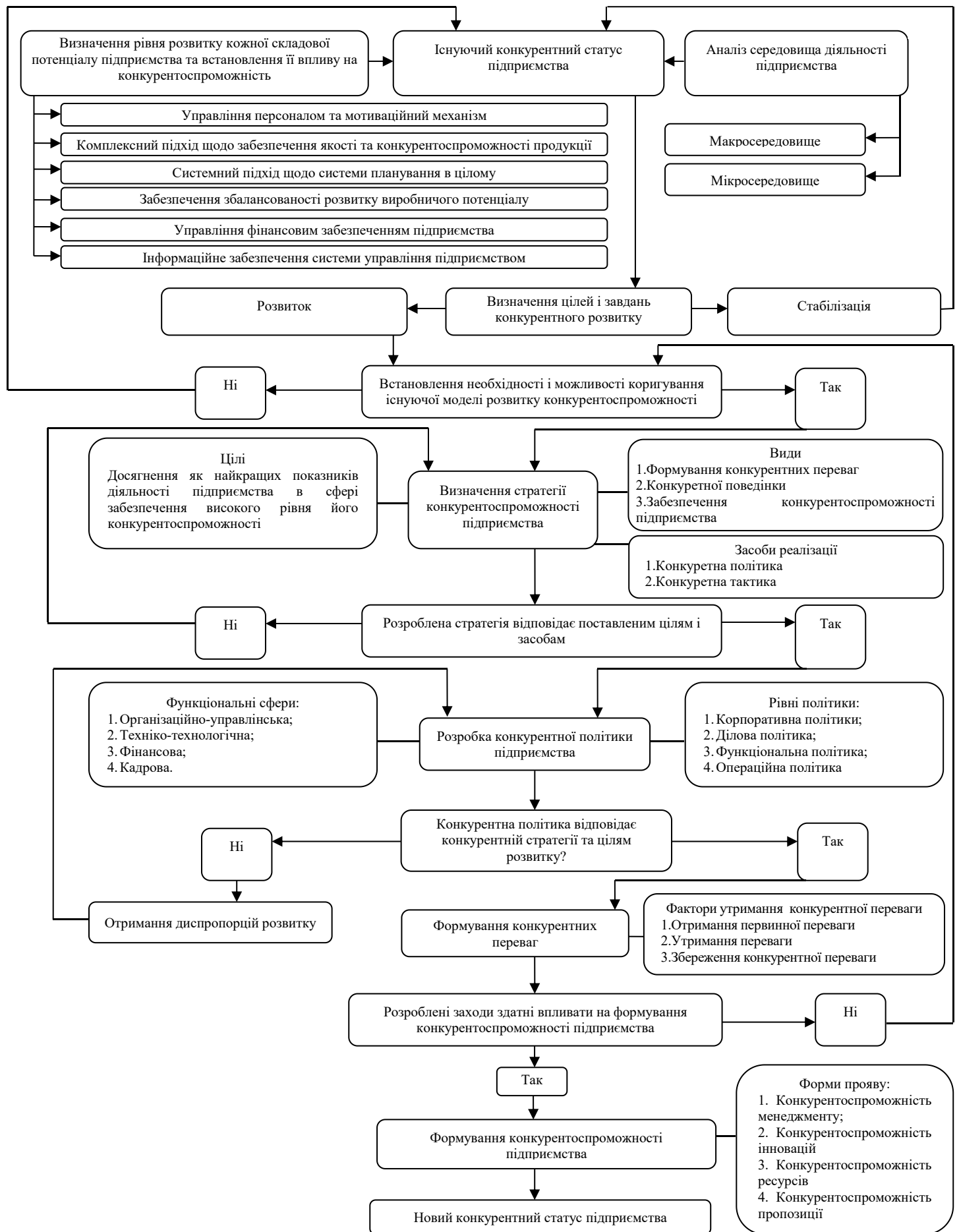


Рис. 3.4. Алгоритм формування конкурентоспроможності підприємства

На наступному етапі відбувається коригування обраної стратегії конкурентного розвитку відповідності цілям діяльності підприємства та внутрішніми можливостями. У випадку, якщо стратегія відповідає цілям та наявним засобам їх досягнення визначаються головні напрями конкурентної політики підприємства, метою якої є виявлення, встановлення та реалізація конкурентних переваг підприємства.

Якщо система розроблених заходів здатна впливати на формування конкурентоспроможності підприємства, то підприємство отримує новий рівень конкурентоспроможності та новий конкурентний статус, якщо ж ні – то підприємство повинно повернутися до коригування моделі досягнення конкурентоспроможності, конкурентної стратегії та конкурентної політики.

Таким чином, стратегічні напрями формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу повинні поєднувати у собі два аспекти: перший – всебічне сприяння розвитку держави за рахунок впровадження нових програм діяльності; другий аспект – встановлення стратегічних напрямів діяльності кожного окремого підприємства за рахунок визначення власного місця на ринку, виявлення внутрішніх можливостей та зовнішніх чинників впливу на рівень конкурентного розвитку.

3.2. Удосконалення методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу

Підприємство – це складна система, складність якої полягає у великій кількості взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів та наявності якісних економічних явищ та процесів. Сукупність економічних процесів є динамічною і залежить від попереднього стану системи та розвитку навколишнього середовища. Економічні процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, здійснюють вплив як на кількісні характеристики системи (збільшуючи або зменшуючи кількість елементів системи) так і на якісну структуру господарських зв'язків. Саме тому для встановлення наявності зв'язків між явищами, їх інтенсивності та

розвитку необхідно використати набір спеціальних прийомів та методів.

Вирішення даного завдання передбачає використання сукупності різних способів та прийомів – починаючи від найелементарніших і закінчуючи складними, серед яких основними є: групування, моделювання, систематизація тощо. Ці методи виступають ефективними інструментами планування, аналізу та прогнозування економічних явищ.

З метою встановлення взаємодії кількісних та якісних характеристик малих підприємств агробізнесу застосовано метод багатовимірного групування, в якості методичного інструменту кластерного аналізу.

Кластерний аналіз є одним із інструментів дослідження багатовимірних спостережень, які можна описати множиною змінних $X_1, X_2, \dots, X_m$. Його метою є утворення схожих між собою груп об'єктів, які називають кластерами. Такий аналіз дає можливість розподілити на групи сукупність досліджуваних об'єктів з врахуванням усіх групових ознак одночасно [42].

Процес проведення групування підприємств за рівнем конкурентоспроможності полягає у використанні ієрархічного алгоритму кластерного аналізу. Який передбачає поетапне об'єднання досліджуваних підприємств у групи від найближчих до найбільш віддалених, на основі відібраної групи показників.

Для групування малих підприємств агробізнесу з метою оцінки їх рівня конкурентоспроможності обрано наступні показники: показник фондівдачі (X_1); показник продуктивності праці (X_2); коефіцієнт платоспроможності (X_3); коефіцієнт швидкої ліквідності (X_4); коефіцієнт оборотності оборотних активів (X_5); рентабельність власного капіталу (X_6).

Перелік показників, відібраних для аналізу пов'язує у собі всі складові внутрішнього потенціалу малих підприємств агробізнесу, та повною мірою характеризують об'єкт дослідження. Отже, це надасть можливість отримати комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. Тіснота зв'язку між показниками встановлюється на основі розрахунку парних коефіцієнтів кореляції. Результати приведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця парних коефіцієнтів кореляції

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
X_1	1	0,0453	-0,0787	-0,0788	0,6039	-0,0153
X_2	0,0453	1	0,2482	0,2482	-0,0901	0,1635
X_3	-0,0787	0,2482	1	0,9999	-0,0929	0,0818
X_4	-0,0787	0,2482	0,9999	1	-0,0926	0,0819
X_5	0,6039	-0,09012	-0,09291	-0,09255	1	-0,2995
X_6	-0,0153	0,1635	0,0818	0,0819	-0,2995	1

На першому етапі знаходимо найвищий показник кореляції. У дослідженні це взаємозв'язок між X_4 і X_3 ($r = 0.9999$), таким чином значення рядка та стовпчика X_4 викреслюється із матриці. Наступний етап передбачає визначення найвищого значення коефіцієнта кореляції для критерію X_5 . З таблиці видно – це $r = 0,6039$ між X_5 і X_3 . Значення X_5 викреслюється і т.д.

Таким чином, отримано дві групи ознак, одна з групи містить три ознаки (X_4, X_5, X_6) інша – дві ознаки (X_2, X_6). Одна ознака X_1 не приєдналася до жодної з груп. Це свідчить про її специфічність і відсутність подібності ознак.

Для дослідження підприємств за рівнем конкурентоспроможності та їх групування обрано ознаку, яка не приєдналася до жодної із груп та дві ознаки з першої об'єднаної групи та одну із другої. Критерієм відбору досліджуваних показників слугувало максимальне значення отриманого коефіцієнта кореляції. Таким чином, проведення групування підприємств за допомогою кластерного аналізу відбувається на основі наступних показників: X_1, X_2, X_4, X_5 .

З огляду на те, що показники, які відібрано для проведення подальшого аналізу подані у різних одиницях виміру, то проведенню групування передують їх стандартизація, яка здійснюється формулою:

$$X_{ic} = \frac{(X_i - \overline{X_i})}{\delta_{xi}} \quad (3.1)$$

де:

X_{ic} – стандартизоване значення показника; X_i – значення показника i -го підприємства; $\overline{X_i}$ – середнє значення показника; δ_{xi} – середньоквадратичне

відхилення.

Стандартизовані вихідні для проведення кластерного аналізу підприємств за рівнем їх конкурентоспроможності наведено у Додатку П 1. Групування підприємств відбувається з урахуванням однорідності досліджуваних ознак у просторі. Відповідно, чим більше подібностей між значеннями показників – тим ближчими є підприємства за рівнем конкурентоспроможності.

Визначити близькість пари точок i та j у багатовимірному просторі можна за допомогою евклідової відстані:

$$D_{ij} = \sqrt{(X_{ik} - X_{jk})^2} \quad (3.2)$$

де: D_{ij} – евклідова відстань; X_{ik} – значення k -го показника для i -го підприємства; X_{jk} – значення k -го показника для j -го підприємства.

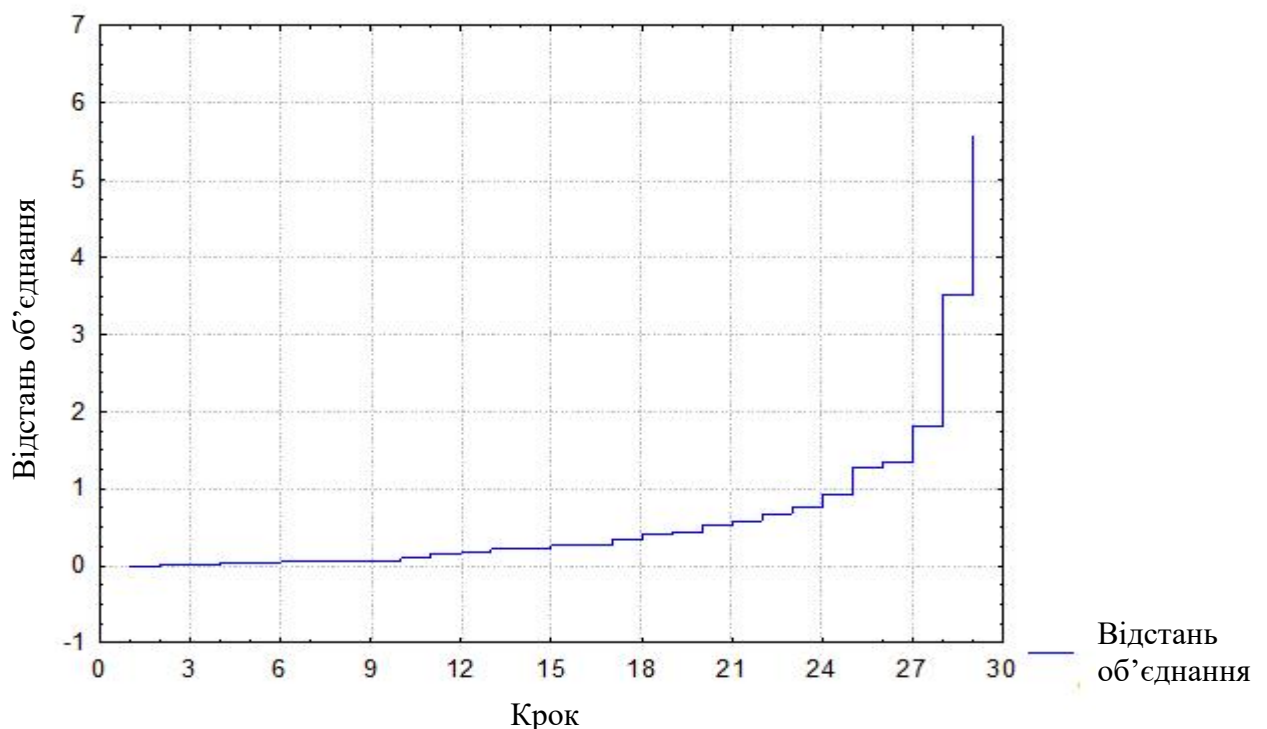


Рис. 3. 5. Поетапний розподіл малих підприємств агробізнесу

Проміжним результатом є одержана симетрична квадратна матриця 30х30 (за кількістю досліджуваних об'єктів), яка виступає основою для реалізації методу кластерного аналізу. Побудова кластерів передбачає послідовність кроків, на кожному з яких об'єднуються дві найближчі групи підприємств. За

допомогою ієрархічного алгоритму мінімізується середня відстань між кластерами та відбувається їх формування.

Результати проведення поділу підприємств на групи щодо рівня їх конкурентоспроможності за допомогою використання вищезазначеного алгоритму наведені на рис 3.6.

Із рис. 3.6 видно, що в результаті проведення кластерного аналізу 30 підприємств отримано три групи (кластери). До складу першого кластера входять наступні підприємства, серед яких СГ ТОВ «Дніпро», СГТОВ «Енограй», СГТОВ «Дніпро», ФГ «Валентина», ПП «Агро-3», СФГ «Світоч», ФГ «Мариковського». До другого кластера – СФГ «Магнум», ФГ «Житниця», ПП «Сеол-Агро», ФГ «Софія», ФГ «Чарівне-1», ФГ «Золота осінь», СТОВ «АТФ «Агро-Діло», ФГ «Оазис», СГВК «Зоря Моторного». До третього – ФГ «Зоря», ФГ «Галина», ФГ «Авангард», ФГ «Фруктове», СГТОВ «Нива», ТОВ «КПТ-Агро», СГТОВ «Берегиня», ФГ «Срібна долина», ФГ «Діана-В», ФГ «Поле-М-50», ФГ «Волошка», ФГ «Матуляк Василь Васильович», ПП «Елізіум-Агро», ФГ «Оазис».

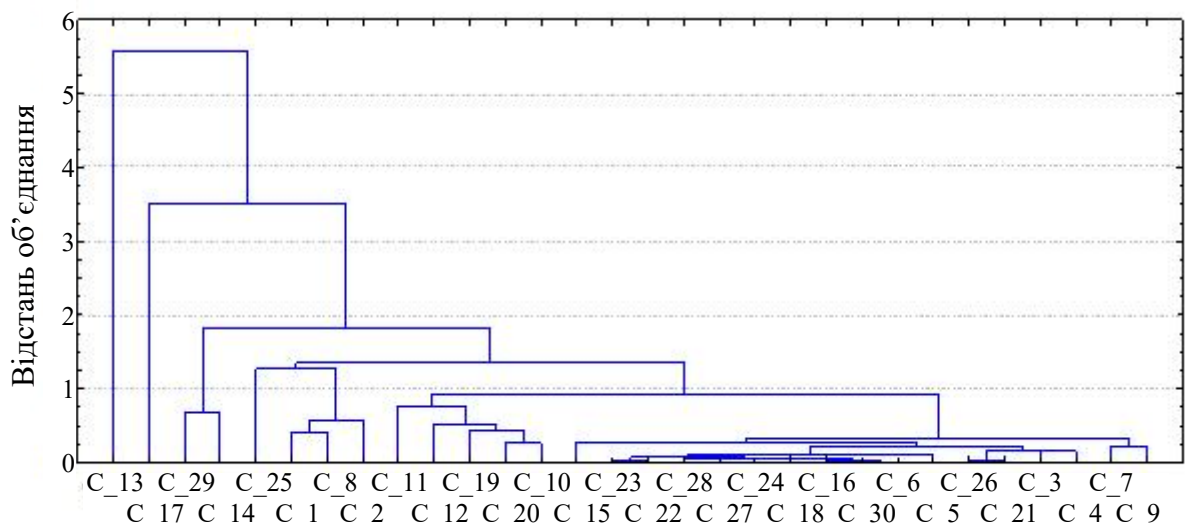


Рис. 3.6. Дендограма кластеризації малих підприємств агробізнесу

Кількісну однорідність досліджуваних ознак підприємств, що об'єднані у кластер, підтверджують результати аналізу внутрішньо групових коефіцієнтів

варіації. Сукупність вважається однорідною, якщо коефіцієнт варіації не перевищує 33 % [39].

Охарактеризуємо конкурентоспроможність підприємств кожного кластеру використовуючи середні значення оціночних показників. Так, підприємства які увійшли до першого кластера можна визначити як підприємства, які мають найвищий рівень ефективності використання внутрішніх можливостей, що виражається у найвищому середньому значенні коефіцієнта фондівіддачі кластера (21,37), продуктивності праці (22,19), середнє значення коефіцієнта швидкої ліквідності (1,1), коефіцієнта оборотності оборотних активів (2,13). Таке віднесення підприємств до найкращих має деякі розбіжності з результатами проведеного дослідження у попередньому розділі роботи, проте пояснюється зміною точки зору на показники, які були використані в ході аналізу. Тобто, проведений аналіз підприємств дає можливість оцінити конкурентоспроможність не з точки зору наявних ресурсів, а з точки зору ефективності їх використання.

До другого кластера відносяться підприємства, які дещо поступилися конкурентними перевагами перед першим кластером з точки зору ефективності управління основними засобами (9,47). Однак, за показником продуктивності праці підприємства другого кластера випереджають підприємства першого (42,99). До того ж це єдине випередження, яке було помічено в ході дослідження. Значний відрив другого кластера від першого спостерігається щодо забезпечення ліквідними активами (0,46) та ефективності управління оборотними активами (1,53). Отже, це підприємства, які мають середній рівень конкурентоспроможності з точки зору використання наявного потенціалу.

До третього кластера увійшли підприємства, які мають найнижчий рівень конкурентоспроможності щодо використання основних засобів (0,35), оборотного капіталу (0,79), продуктивності праці (8,80).

Таким чином, за результатами розрахунків та оцінки конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу запропонована методика дозволила виділити три групи підприємств відповідно із різними

рівнями конкурентоспроможності. Дане групування підтверджене обрахунками, здійсненими у попередньому розділі роботи.

Перед складанням аналітичної таблиці із відтворенням конкурентних недоліків та переваг підприємств кожного кластера, що виявлені в результаті проведених досліджень, пропонується провести оцінку сильних та слабких сторін діяльності кожного кластеру за допомогою бенчмаркінгового підходу. Це необхідно для того щоб пропозиції щодо формування конкурентоспроможності для підприємств кожного кластеру були більш ґрунтовними.

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств в системі стратегічного управління необхідно відповісти на наступні запитання: яке місце займає підприємство у конкурентному середовищі; якого становища хоче досягти у майбутньому та яким чином це найкраще зробити?

Дане питання вирішується за рахунок вивчення вдалого досвіду ведення бізнесу основних лідерів галузі за допомогою використанням бенчмаркінгу, в якості одного із методів стратегічного планування. Бенчмаркінг ставить задачу перетворення діяльності всередині підприємства відповідно до вимог ринку, а досвід лідерів ринку дає можливість краще зрозуміти потреби споживачів та визначити внутрішні резерви для формування конкурентоспроможності та підвищення прибутковості.

Стратегічно орієнтоване підприємство має бути добре ознайомлене із застосуванням принципів, методів, інструментарію та філософією бенчмаркінгу. Виходячи з вище наведеного представимо зведену таблицю даних діяльності трьох кластерів, яка є основою бенчмаркінгової оцінки рівня конкурентного розвитку підприємств кожного кластера. Для більш чіткого уявлення про конкурентні переваги на відставання підприємств досліджуваних кластерів в якості оціночних показників обрано усі складові їх потенціалу, а саме: землю, працю, фінанси та виробництво.

Дані рис. 3. 7 дозволяють більш повно описати та наочно спостерігати конкурентні переваги та недоліки підприємств кожного кластеру.

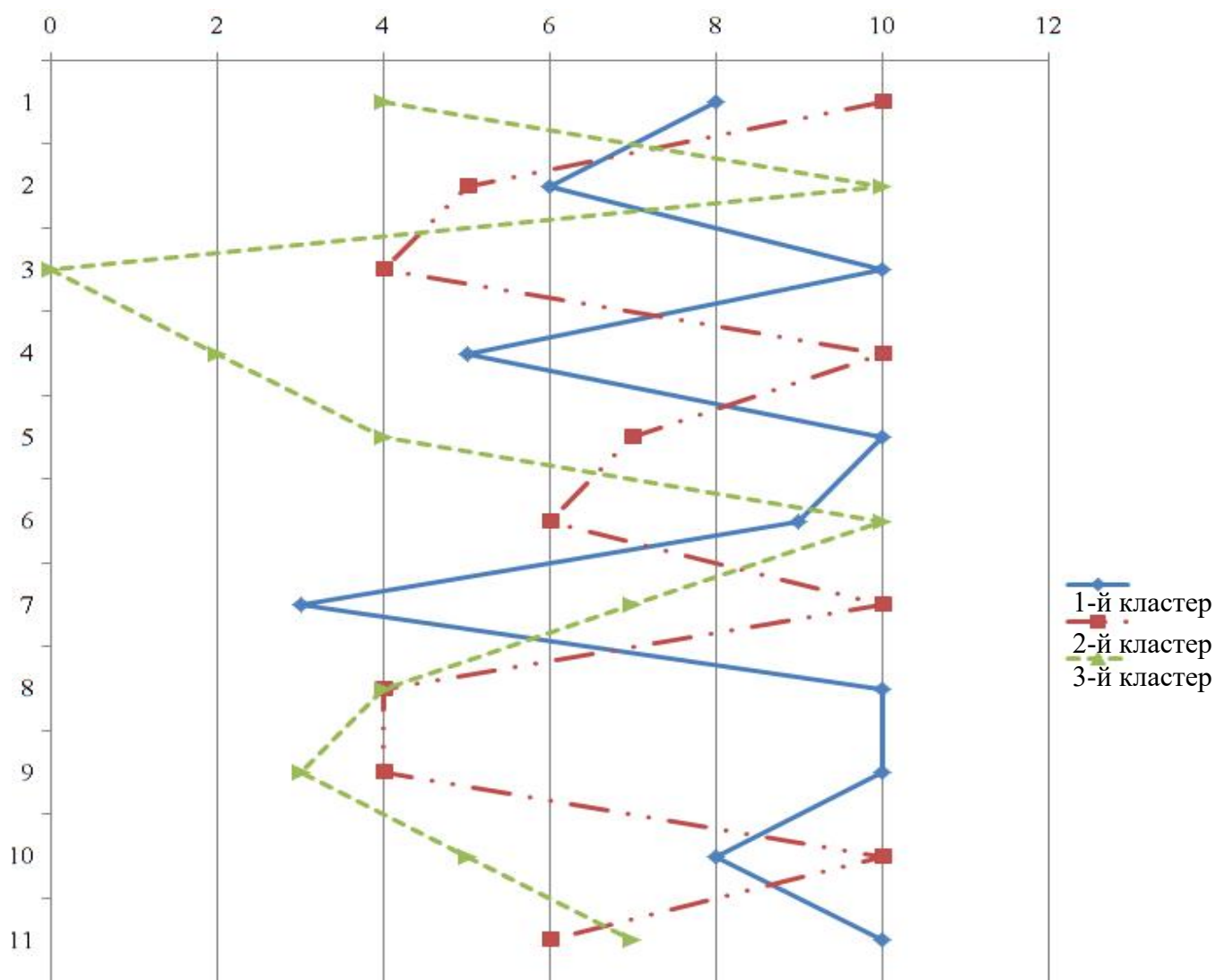


Рис. 3.7. Профіль конкурентоспроможності малих підприємств, згрупованих за результатами кластерного аналізу

Так, підприємства першого і другого кластерів займають поперемінно лідируючі позиції за досліджуваними показниками. Проте з автономією (незалежністю) від зовнішніх джерел фінансування у цих підприємств існують досить великі проблеми. З точки зору управління власним потенціалом та управлінням фінансовими ресурсами ці підприємства можна вважати кращими. Зауважимо, що підприємства як першого так і другого кластерів мають ряд серйозних конкурентних переваг один перед іншим, проте, якщо звернути увагу на чисельне значення показників, за якими зроблено порівняння, то відмітимо, що у підприємств першого кластера вони кращі.

Наступним кроком дослідження є використання кореляційно-регресійного

аналізу для виявлення залежності між результативністю господарської діяльності малих сільськогосподарських підприємств та факторами впливу на неї. На результативну ознаку (прибуток) впливає не один, а кілька факторів, між якими існують складні взаємозв'язки, тому виникає необхідність проведення комплексної оцінки впливу кожного з них.

Специфікою досліджуваних підприємств є наявність такого важливого фактора виробництва як земля, тому для побудови моделі обрано показники, що в повній мірі відображають їх ресурсний потенціал, а саме: землю, працю, фінанси та виробництво.

Для побудови моделі використано наступну лінійну залежність:

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n, U, \beta) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n \quad (3.4)$$

де:

Y – це результативний показник моделі (прибуток, тис. грн.); $X_1, X_2, \dots, X_n$ – це факторні показники моделі (відповідно валовий дохід в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн., додана вартість на 1 га с.-г. угідь, грн., вартість основних засобів на 1 га с.-г. угідь, грн., ступінь трудової участі за рік, людино-годин на одного працівника, розмір валового доходу на 1 грн. витрат по оплаті праці, грн., сукупний місячний дохід працівника, грн., фондівдача, грн., коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік та коефіцієнт фінансової стабільності), U – вектор неврахованих в моделі факторів. Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу представлено в Додатку С 1.

Для побудови моделі проведено відбір факторів за їх рівнем впливу на результативний показник відповідно до частинних коефіцієнтів детермінації на основі первинної обробки даних в програмному забезпеченні Mathcad, Додаток С 2.

В процесі первинної обробки даних методом найменших квадратів за допомогою програмування для кожного кластеру визначено чотири з десяти факторів, які забезпечують максимальне значення множинного коефіцієнта кореляції, Додаток Ж 2.

Максимальне значення множинного коефіцієнта кореляції для першого кластеру ($R = 0,999702$) одержується за умови, якщо в модель будуть включені тільки фактори – шостий, сьомий, восьмий та дев'ятий (відповідно – сукупний місячний дохід працівника, грн., X_1 , фондвіддача, грн., X_2 , коефіцієнт платоспроможності, X_3 , та коефіцієнт оборотності оборотних активів, X_4).

Для підприємств другого кластеру максимальне значення множинного коефіцієнта кореляції ($R = 0,994464$) одержується за умови, якщо в модель будуть включені тільки фактори – перший, другий, третій та восьмий (відповідно – валовий дохід в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн., X_1 , додана вартість на 1 га с.-г. угідь, грн., X_2 , вартість основних засобів на 1 га с.-г. угідь, грн., X_3 , та коефіцієнт платоспроможності, X_4).

Максимальне значення множинного коефіцієнта кореляції ($R = 0,729958$) для підприємств третього кластеру одержується за умови, якщо в модель будуть включені тільки фактори – третій, шостий, восьмий та дев'ятий (відповідно – вартість основних засобів на 1 га с.-г. угідь, грн., X_1 , сукупний місячний дохід працівника, грн., X_2 , коефіцієнт платоспроможності, X_3 , та коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік, X_4). На основі відібраних факторів побудовано моделі для підприємств кожного кластеру, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Кореляційно-регресійна залежність прибутку малих підприємств агробізнесу від окремих факторів впливу

Підприємства	Рівняння регресії	Множинний коефіцієнт детермінації
Кластер 1	$Y = -14,697 + 0,165X_1 + 5,099X_2 - 5,575X_3 - 39,136X_4$	$R^2 = 0,999$
Кластер 2	$Y = -44,132 + 266,786X_3 - 0,36X_5 + 0,19X_6 - 0,367X_7$	$R^2 = 0,989$
Кластер 3	$Y = -32,064 - 0,221X_1 + 14,173X_3 + 68,589X_4 - 0,024X_7$	$R^2 = 0,533$

Джерело: власні дослідження.

Примітка: Y - чистий прибуток підприємства, тис. грн.; X_1 - сукупний місячний дохід працівника, грн.; X_2 - , фондвіддача, грн.; X_3 - коефіцієнт платоспроможності; X_4 - коефіцієнт оборотності оборотних активів; X_5 - валовий дохід в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн.; X_6 - додана вартість на 1 га с.-г. угідь, грн.; X_7 - вартість основних засобів на 1 га с.-г. угідь, грн.

З метою наочного відображення середнього значення факторних ознак за кожним кластером заповнимо табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Середнє значення факторних ознак кожного кластеру

Підприємства	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7
Кластер 1	428,40	21,37	2,67	2,13	813,5	1055,59	1029,8
Кластер 2	418,10	9,47	1,10	1,53	1002,27	1311,06	846,47
Кластер 3	346,31	0,35	1,17	0,79	383,87	403,27	1652,4

Згідно проведених розрахунків встановлено, що на результативність господарювання, кількісний параметр якої в даному дослідженні визначено як прибуток підприємства (Y), для підприємств першого кластеру позитивно впливають сукупний місячний дохід працівника, грн. та фондівдача, грн. Для підприємств другого кластеру – додана вартість на 1 га с.-г. угідь та коефіцієнт платоспроможності. Для підприємств третього кластеру – коефіцієнт платоспроможності та коефіцієнт оборотності оборотних активів. Виявлення даної залежності дає можливість підприємствам використовувати в якості важелів для отримання прибутку управління встановленими факторами.

Практичне значення проведених розрахунків полягає у можливості детального обрахунку недоотриманих можливостей (в нашому випадку – прибутку) за рахунок підстановки у модель власних значень із заміною найбільш впливових факторів на найкраще значення даного показника за його кластером, табл. 3.4-3.6.

Таблиця 3.4

**Прогнозне значення отриманого прибутку за рахунок зміни факторів
для підприємств першого кластеру**

Підприємства кластеру	Величина фактичного прибутку (збитку), тис. грн.	Зміна величини прибутку під впливом факторів			
		X_1	X_2	X_3	X_4
1	3,4	155,69	483,44	34,30	28,50
8	57,4	118,17	503,21	64,81	83,02
13	-1380,6	108,68	562,75	148,27	122,77
14	-61,8	92,62	252,41	-64,75	141,89
17	398,4	538,07	397,24	407,89	464,95
25	17,1	144,94	452,22	1,62	6,44
29	-54,7	109,32	248,74	-32,09	143,01

За рахунок підстановки в модель максимального значення показника за ознакою позитивного впливу на отримання прибутку (збитку) та мінімального

значення за ознакою негативного впливу отримано різні варіанти розміру прибутку (збитку) для кожного підприємства. З факторної моделі для підприємств першого кластеру видно, що покращення управління виробничим та трудовим потенціалом суттєво збільшує розмір прибутку. Також виваженого підходу щодо управління потребує фінансова складова їх діяльності, а саме: прискорення оборотності активів та раціональне управління платоспроможністю дадуть можливість отримати максимально позитивний ефект.

Таблиця 3.5

**Прогнозне значення отриманого прибутку за рахунок зміни факторів
для підприємств другого кластеру**

Підприємства кластеру	Величина фактичного прибутку (збитку), тис. грн.	Зміна величина прибутку під впливом факторів			
		X_3	X_5	X_6	X_7
2	108	84,18	376,84	569,97	875,38
3	-3,7	720,00	265,58	464,85	82,37
9	-1527,9	-457,54	-908,71	-1088,93	-433,02
10	14,7	739,93	634,60	449,40	160,85
11	-60,1	918,74	200,58	356,73	-75,35
12	-22	853,74	270,86	277,82	-100,67
19	-20,8	1051,30	21,50	624,04	21,50
20	-47,9	1005,54	-28,05	604,37	-16,79
30	11,3	729,99	239,96	12,34	708,55

Фактори моделі, отриманої в ході кореляційно-регресійного аналізу, дозволили провести прогностні обрахунки величини отриманого прибутку (збитку) підприємств другого кластеру за рахунок управління виробничим, земельним та фінансовим потенціалом. Для даних підприємств особливого значення набуває ефективність та продуктивність використання земельних ресурсів, яке відображається через валовий дохід в розрахунку на 1 га с.-г. угідь та додану вартість на 1 га с.-г. угідь. Вартість основних засобів на 1 га с.-г. угідь негативно впливає на отримання прибутку, тому важливим має стати продаж, консервація або ліквідація окремих об'єктів основних засобів, які за рахунок амортизаційних відрахувань зменшують величину отриманого прибутку. Щодо фінансової складової внутрішнього потенціалу, то тут слід приділити особливу увагу співвідношенню величини власного капіталу та загальним коштам, авансованим у виробничу діяльність таких підприємств.

Підприємствам третього кластеру для отримання прибутку необхідно особливу увагу приділити мотиваційному механізму діяльності працівників, а саме: підвищити продуктивність праці працюючих за рахунок збільшення їх сукупного місячного доходу. Важливим також є управління фінансовою стороною діяльності. Прискорення оборотності активів та покращення платоспроможності діяльності шляхом вивільнення оборотних коштів в результаті прискорення їх оборотності, залучення власних фінансових ресурсів (здійснення реновацій), нарощування обсягів господарювання виведуть такі підприємства на якісно новий щабель розвитку. Також потрібно, як і підприємствам другого кластеру, звернути увагу на ефективність управління основними засобами.

Таблиця 3.6

**Прогнозне значення отриманого прибутку за рахунок зміни факторів
для підприємств третього кластеру**

Підприємства кластеру	Величина фактичного прибутку (збитку), тис. грн.	Зміна величина прибутку під впливом факторів			
		X_1	X_3	X_4	X_7
4	-38,9	13,9453	-3,3152	-50,552	-44,78
5	-6,8	-19,7955	-41,879	-18,407	13,6235
6	-165	-64,2519	-25,686	-29,496	-37,907
7	-249,1	-31,6308	-191,68	-187,41	-168,92
15	-29,1	33,9094	-46,442	-93,78	-91,612
16	-41,5	-39,4137	-5,3985	11,7146	-43,822
18	-57,9	-18,1949	-41,151	28,7117	-57,025
21	-31	28,1325	-3,1213	23,6284	25,4116
22	-13,5	-78,1212	-27,816	-4,9048	-42,685
23	-97,2	-140,583	-88,568	-82,968	-26,215
24	-40,9	-33,8729	15,1396	4,09087	-17,245
26	-113,4	-11,9422	-20,463	-23,241	-66,467
27	-74	-77,0158	-52,276	-33,416	-45,489
28	-167,4	-71,2911	-40,429	-52,1	-16,065

Таким чином, управляючи окремими складовими внутрішнього потенціалу підприємства можна отримати реальний ефект у вигляді приросту прибутку. В залежності від цього кожне підприємство може обрати альтернативні напрями стратегічного розвитку.

3.3. Обґрунтування стратегічних напрямів формування конкурентоспроможності підприємств

В контексті проведених досліджень зазначимо, що бенчмаркінг виступає в якості системи посилення результативності діяльності підприємства і є довготривалим процесом, а не одноразовим набором дій щодо удосконалення ведення власної справи. Тому, пропонується розробити реалізацію бенчмаркінгового проєкту досліджуваного підприємства ТОВ “АТФ “Агро-Діло”, яке зареєстроване в м. Миколаїв, але фактично здійснює діяльність на території Херсонської області. Стратегічною метою досліджуваного підприємства є формування високого рівня конкурентоспроможності та завоювання стійких конкурентних позицій на ринку сільськогосподарської продукції серед малих підприємств агробізнесу Миколаївської та Херсонської областей.

Основний вид діяльності ТОВ АТФ “Агро-Діло” – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Динаміка показників діяльності товариства наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Динаміка фінансових показників ТОВ “АТФ “Агро-Діло”

Показники	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2020 р.
Дохід, тис. грн	243185,0	47094,0	97433,6	472745,3
Чистий прибуток, тис. грн	-39805,0	-380539,0	-12526,6	-92212,7
Активи, тис. грн	486079,0	321322,0	59939,4	651229,2
Зобов'язання, тис. грн	338976,0	133909,0	30882,8	1029882,0
Середня зарплата до оподаткування, тис. грн	16,4	14649,0	7,2	-
Кількість працівників, осіб	49	42	50	-

За період 2020–2024 рр. підприємство пережило різкі коливання масштабів діяльності. 2020 р. характеризувався найбільшим доходом (472,7 млн грн) та водночас суттєвим збитком (92,2 млн грн). Потім наявна виручка різко впала: у 2022 р. вона становила лише ~20% від рівня 2020 р., а в 2023 р. – менше 10%. Відповідно, чистий результат залишався від’ємним всі роки, але природа

збитків різнилася. Якщо в 2020–2022 рр. збитковість була відносно помірною (10–20% від доходу), то 2023 р. приніс надзвичайний стрибок збитків (більше ніж у 8 разів перевищили дохід). Лише у 2024 р. ситуація почала вирівнюватися – дохід значно зріс (до 243 млн грн), а чистий збиток зменшився до ~16% від виручки, повернувшись до «довоєнного» порядку величини. Тенденція: після різкого падіння у 2022–2023 рр. доходи відновлюються, а збитки скорочуються, що може свідчити про поступове відновлення бізнесу.

Баланс товариства зазнав негативних змін. Активи у 2020 р. були найвищими (651 млн грн), але значна їх частина, ймовірно, була фінансована боргами, що призвело до негативного власного капіталу. У 2022 р. активи дещо зменшилися (599 млн грн), однак підприємство позбулося більшості боргів – зобов’язання впали з понад 1 млрд грн (2020 р.) до лише 30,9 млн грн (2022 р.). Така чистка балансу зробила структуру активів дуже стійкою у 2022 (практично без боргового тягаря). Проте війна спричинила втрату активів: на кінець 2023 їх вартість скоротилася майже вдвічі (до 321 млн грн). Одночасно зобов’язання знову почали зростати (133,9 млн грн у 2023 р.), ймовірно, для покриття витрат і відновлення після ударів. У 2024 р. баланс частково відновився – активи зросли до 486 млн грн, але борги зросли ще більше (до 339 млн грн). Таким чином, частка боргу в фінансуванні активів сильно коливалась: від 158% у 2020 р. (борг перевищує активи) до 5% у 2022 р. (майже без боргу), і назад до ~70% у 2024 р. Така нестабільність вказує на суттєві реструктуризації – спочатку фінансове оздоровлення, потім вимушене закредитування під час відновлення. Тенденція спостерігається наступна: 2020–2022 рр. – різке зменшення боргового навантаження, 2023–2024 рр. – повторне нарощення зобов’язань на тлі втрати активів і спроб їх відновлення.

Основні коефіцієнти відображають описані вище зміни:

1. Ліквідність: ймовірно була незадовільною у 2020 р. (через надмір боргів), максимально високою у 2022 р. (надлишок оборотних коштів через відсутність боргу), і знизилась до прийняттого мінімуму у 2023–2024 рр. (коэф. ~1). У 2024 р. поточна ліквідність ~0,97, що близько до норми, але слід контролювати, щоб вона не погіршилась далі.

2. Рентабельність продажів (чистий прибуток/дохід): від’ємна в усі роки. У

2020 р.: -19,5%, покращення до -12,9% у 2022 р., різке падіння до -808% у 2023, та відновлення до -16,4% у 2024 р. Тобто, маржа збитковості спочатку трохи покращилась, потім вкрай погіршилась у 2023 р., і знову повернулась майже до рівня 2020 р.. Спостерігається тренд: після шоку 2023 р. прибутковість поступово відновлюється, але позитивного значення поки не досягнуто.

3. Оборотність активів: у 2020 р.: 0,73; 2022 р.: 0,16; 2023 р.: 0,15; 2024: 0,50. Тобто, ефективність використання активів різко впала під час війни (2022–2023 рр.) і частково відновилася у 2024 р., але ще не повернулася до довоєнного рівня. Спостерігається тренд: від низької ефективності у розпал кризи до поступового підвищення продуктивності активів у міру відновлення діяльності.

4. Фінансова незалежність (автономія): у 2020 р.: негативна (індикатор фінансової нестійкості); 2022 р.: надзвичайно висока (~95%); 2023 р.: ~58%; 2024: ~30%.. Компанія пройшла шлях від повної залежності від позикових коштів (2020 р.) до майже повної незалежності (2022 р.) і знову до значної залежності (2024 р.). Спостерігається тенденція: після оздоровлення балансу у 2022 р. війна змусила збільшити важіль боргу, тому у 2024 р. фінансова незалежність суттєво погіршилась. Оптимальним для стабільності був би компромісний рівень (наприклад, $\geq 50\%$), якого наразі немає – компанія знов потребує контролю за борговим навантаженням.

На основі аналізу можна виокремити найбільш проблемні роки для ТОВ «АТФ «Агро-Діло» та пов'язані з ними ризики:

1. 2020 р. (докризовий фінансовий дисбаланс): попри високий виторг, 2020 р. був критичним через значні збитки та перевантаження боргами. Негативний власний капітал і ліквідність нижче одиниці створювали ризик неплатоспроможності. Фактично, товариство увійшло у пандемічний 2020 р. із небезпечною фінансовою структурою, що вимагала негайних заходів. Причинами могли бути як внутрішні прорахунки (надмірні кредити чи витрати), так і зовнішні фактори ринку. Ризик: банкрутство чи потреба в санації. Критичність цього року підтверджується тим, що в наступні роки відбулися суттєві зміни – ймовірно, залучення інвестора та реструктуризація боргів, без чого компанія могла не вижити.

2. 2023 р. (воєнна криза): найгірший фінансовий результат за весь період.

Стрімке падіння доходів і рекордний збиток роблять 2023 р. найбільш кризовим. Головний фактор – військова агресія РФ, яка призвела до прямих втрат активів та зупинки більшості операцій. Компанія фактично опинилась на межі виживання, витрачаючи резерви капіталу і накопичуючи нові борги, щоб підтримувати мінімальну діяльність. Ризик: втрата бізнесу внаслідок бойових дій та фінансове виснаження. Якби війна продовжилася з тією ж інтенсивністю без відновлення контролю над активами, підприємство могло б стати неплатоспроможним. 2023 р. можна вважати точкою найвищого ризику для ТОВ «АТФ «Агро-Діло»».

3. Зростання боргового навантаження у 2024 р.: Хоч 2024 р. не є «збитковим піком», його можна назвати критичним з точки зору фінансової стійкості. Відновлення діяльності було досягнуто ціною різкого збільшення зобов'язань. Ризик: Якщо позикові кошти не конвертуються у майбутньому в прибуток, компанія може знову опинитися у важкому становищі. Висока кредиторська заборгованість тисне на ліквідність (коеф. 0,97 – на межі норми) і підвищує витрати на обслуговування боргу. Отже, 2024 р. критичний щодо прийняття правильних рішень – чи вдасться компанії використати залучені кошти для виходу на прибутковість, чи борговий тягар потягне її вниз.

Окрім цих ключових періодів, 2022 р. можна відзначити як переломний момент у позитивному сенсі: тоді компанія позбулася старих боргів і отримала шанс на «новий старт». Проте цей запас міцності був майже повністю випробуваний війною у 2023 р.

Фінансова динаміка ТОВ «АТФ «Агро-Діло» в 2020–2024 рр. була вкрай нестабільною. Підприємство пройшло через фазу глибокої фінансової кризи ще до війни (2020 р.), потім здійснило оздоровлення балансу (2022 р.), але зіткнулося з нищівним ударом зовнішніх обставин (2023 р.), і нарешті розпочало відновлення (2024). Позитивні зрушення 2024 р. – зростання виручки, скорочення збитків, відновлення виробничої діяльності – дають надію на поступову стабілізацію. Компанія практично відновила докризовий штат працівників та демонструє гнучкість, пристосовуючись до нових умов.

Втім, ризики залишаються високими. Жодного року за аналізований період компанія не показала прибутку – накопичені збитки підточують власний

капітал. Особливо непокоїть відносно низька частка власного капіталу у 2024 р. ($\approx 30\%$) та значне боргове навантаження. Це означає, що фінансова незалежність підприємства суттєво знизилась, і воно залежить від кредиторів. Якщо у найближчі роки не вдасться вийти на беззбиткову чи прибуткову діяльність, компанія може зіткнутися з проблемою обслуговування боргів і дефіцитом обігових коштів.

На 2025 р. є обережні ознаки стабілізації: згідно з квартальними даними за три квартали 2025 р., дохід вже становить 188 млн грн, але чистий результат ще від'ємний (-24 млн грн). Це свідчить, що тренд до відновлення продовжується, проте фінансова ситуація все ще напружена. Для забезпечення довгострокової стабільності «Агро-Діло» необхідно нарощувати рентабельність (зменшувати збитки або виходити в прибуток) і контролювати борги.

Загалом підприємство проходить через складний етап відновлення. Є ознаки стабілізації – відновлення виробництва, ростучі доходи, оптимізація витрат – але поки рано говорити про повну фінансову здоров'я. Подальші ризики пов'язані передусім із борговим навантаженням та зовнішніми чинниками (безпекова ситуація, ринки збуту). У разі покращення макроумов та збереження темпів відновлення, «Агро-Діло» має шанс поступово вийти зі збитків і зміцнити баланс. Однак фінансовий стан залишатиметься у зоні підвищеної уваги, доки компанія не повернеться до прибутковості і не знизить залежність від позикового капіталу до більш безпечного рівня.

Проведення процедури бенчмаркінгу передбачає ідентифікацію підприємств-конкурентів, які можна включити до складу досліджуваної групи. Такими підприємствами повинні бути не лише найкращі, але й усі можливі підприємства-конкуренти ТОВ АТФ «Агро-Діло». З метою усунення помилок в процесі проведення бенчмаркінгу для порівняння обрано усю сукупність підприємств, які віднесено до другого кластера.

Отримавши розрахункові дані (Додаток Є) вирішено оцінити переваги і недоліки діяльності досліджуваного підприємства не порівнянням його показників із кожним показником досліджуваних підприємств кластера, а шляхом співставлення даних ТОВ АТФ «Агро-Діло» із усередненим значенням діяльності кластеру в цілому.

Для аналізу обрано показники-індикатори, які найкращим чином характеризують ступінь управління земельними ресурсами, виробничим процесом, активами підприємства, залежність від зовнішніх джерел фінансування тощо.

Внаслідок проведеного порівняння встановлено, що ТОВ “АТФ “Агро-Діло” має ряд переваг і недоліків перед іншими підприємствами кластера. Для наочності представлено табл. 3.8, в якій показано результати зіставлення показників діяльності досліджуваного підприємства та середніх показників кластера, до якого воно належить.

Таблиця 3.8

Показники бенчмаркінгової оцінки показників господарської діяльності ТОВ “АТФ “Агро-Діло”у межах кластеру

Показники	ТОВ “АТФ “Агро-Діло”		Середнє значення по кластеру		Еталон по кластеру	
	значення	бал	значення	бал	значення	бал
Валовий дохід на 1 га с.-г. угідь, грн.	1871,77	10	1002,27	5	1871,77	10
Вартість основних засобів на 1 га угідь, грн.	2950,24	10	846,47	3	2950,24	10
Фондовіддача, грн.	0,44	1	9,47	10	9,47	10
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	79,1	10	42,99	5	79,1	10
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	1,5	10	1,53	10	1,53	10
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	-0,3	-3	1,09	10	1,09	10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	3,4	10	0,97	3	3,4	10
Коефіцієнт платоспроможності	0,14	1	1,1	10	1,1	10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,1	0	0,46	10	0,46	10
Темпи змін валового доходу, %	55,9	4	157,09	10	157,09	10
Темпи змін поточних зобов'язань, %	114,4	10	90,56	8	114,4	10
Рентабельність активів, %	4,4	10	0,95	2	4,4	10
Рентабельність власного капіталу, %	4,4	10	1,0	2	4,4	10

Підприємство, яке досліджується, має наступні переваги по відношенню до інших підприємств кластера:

- висока продуктивність використання земельних ресурсів, що полягає у величині валового доходу, яка припадає на 1 га сільськогосподарських угідь. Це безсумнівно характеризує підприємство з позитивного боку, та дає можливість випереджати конкурентів за ефективністю земельного потенціалу;

- з точки зору забезпеченості основними засобами на 1 га сільськогосподарських угідь підприємство стоїть на першому місці серед підприємств кластера. Не дивлячись на таку першість керівництву необхідно постійно відстежувати ситуацію за якої дана конкурента перевага може перетворитися на баласт, який буде зменшувати прибуток збільшуючи витрати;

- за маневреністю власного капіталу підприємство має найбільший (еталонний) бал у своїй групі, що свідчить про високий ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів. Зазначимо, що цей показник можна вважати у межах норми, якщо він перевищує 0,5, а для досліджуваного підприємства він дорівнює 3,4;

- рентабельність активів та рентабельність власного капіталу також у підприємства на першому місці у кластері. Рентабельність активів характеризує величину одержаного прибутку в розрахунку на одну гривню активів підприємства, тому високе місце за цим показником можна інтерпретувати з точки зору ефективності управління активами підприємства;

- наближається до еталонного значення коефіцієнт оборотності оборотних активів, який за рахунок прискорення оборотності призводить до вивільнення надлишкових оборотних активів в процесі управління, та характеризує можливість їх спрямування на розширення діючого виробництва;

- на високому рівні у підприємства використання трудового потенціалу, що характеризується показником продуктивності праці, проте резерви покращення існують, за рахунок управління доходами працівників.

Негативною ситуація на підприємстві є:

- у сфері управління ліквідністю підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності, що показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових

коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості та характеризує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами знаходиться на досить низькому рівні (0,1) (при нормативному значенні більше 0,5);

- коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів, який показує, скільки власних коштів вистачить для забезпечення надійного зберігання коштів вкладників та кредиторів знаходиться на досить низькому рівні і значно менший нормативного значення. Так, досліджуване підприємство втрачає фінансову стабільність;

- щодо управління валовим доходом та операційними витратами, то ТОВ "АТФ "Агро-Діло" характеризується низькими темпами змін валового доходу при високих темпах змін операційних витрат. Це говорить про низький темп нарощування обсягів господарської діяльності при постійно зростаючих витратах, що обов'язково відобразиться на прибутковості та рівні конкурентоспроможності підприємства. Витрати на одиницю продукції – хоча і знаходяться на середньому рівні серед підприємств кластера, проте не зайвим було б знаходити резерви щодо їх зменшення.

Для узагальнення та більшої наочності отриманих результатів зобразимо результати дослідження у вигляді діаграми (рис. 3.8). Рисунок ілюструє описану вище ситуацію, яка склалася на підприємстві із явним вираженням позицій, які необхідно покращувати.

Розробка стратегії формування конкурентоспроможності підприємств обумовлена необхідністю оперативно й кваліфіковано усувати негативні явища у своїй діяльності й за допомогою економічних важелів домагатися збільшення рівня виробництва продукції та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Однак, низький рівень капіталізації виробничої системи, наявність значної кількості проблемних підприємств свідчать про необхідність удосконалення сільськогосподарського виробництва та підвищення його ефективності.

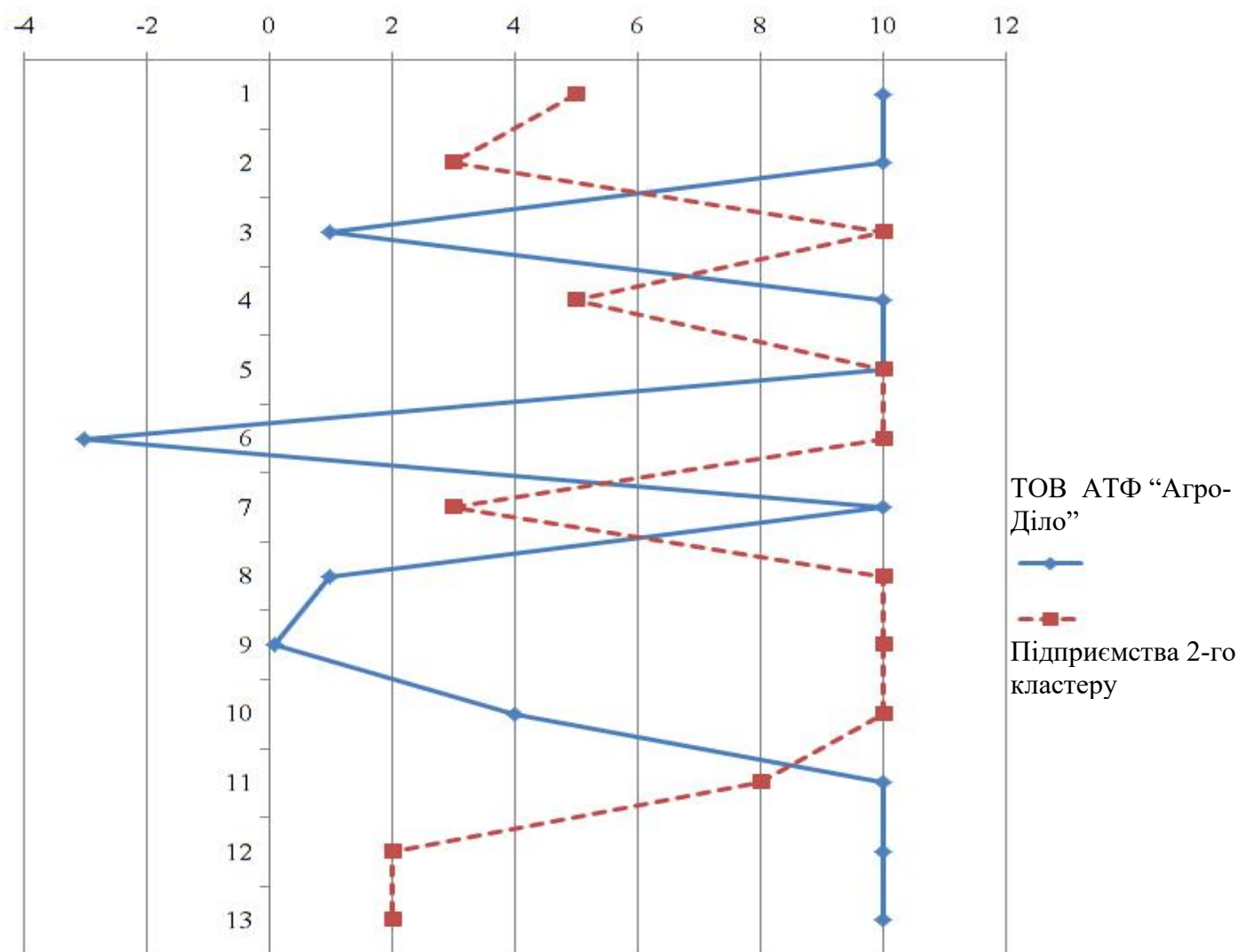


Рис. 3.8. Профіль конкурентоспроможності
ТОВ "АТФ "Агро-Діло" серед інших підприємств кластеру

Стратегія формування конкурентоспроможності розглядається, як система управлінських та організаційно-технічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції з метою забезпечення прибуткового господарювання та стійкого конкурентного становища на ринку. Оцінку економічної ефективності системи ведення сільського господарства можна виразити лише як максимальне одержання необхідної продукції з кожного гектара землі при найменших витратах, що забезпечить підприємству стабільний економічний розвиток.

Стратегія формування конкурентоспроможності підприємств – це механізм, завдяки якому відбувається мобілізація внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства з метою забезпечення сталого довгострокового розвитку, в основі

якого лежить економічна рівновага, фінансова стійкість, можливість забезпечення розширеного відтворення та стійкого економічного зростання.

В основу методологічного підходу визначення стратегії формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу покладено такі основні критерії:

- можливість раціонального використання землі і машин на різній за величиною площі (або щодо поголів'я худоби);
- покращення ефективності використання трудового потенціалу за рахунок підвищення продуктивності праці та зменшення її трудомісткості;
- максимізації прибутку на одну гривню вкладену у виробничі фонди, за рахунок управління фондівіддачею підприємства;
- забезпечення збалансованості між економічним та соціальним ефектом господарювання;
- врегулювання попиту і пропозиції на ринках сільськогосподарської продукції;
- зростання експортного потенціалу підприємства.

У роботі запропоновано базову модель стратегії формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу, яка являє собою логічну послідовність етапів її впровадження, а саме:

- визначення стратегічних цілей та встановлення тактичних завдань підприємства;
- проведення оцінки власних внутрішніх можливостей (резервів) та “проблемних місць”;
- аналіз діяльності конкурентів з точки зору їх сильних та слабких сторін з метою визначення власної ринкової позиції;
- дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності підприємства;
- виявлення ключових факторів успіху формування конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка ефективності розробленої стратегії формування конкурентоспроможності підприємства.

Сформулюємо основні напрями стратегії підвищення

конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу:

1. Визначення стратегічних цілей та встановлення тактичних завдань підприємства.

На сучасному етапі господарювання доцільним є використання багатоваріантного підходу до визначення мети діяльності підприємства. Даний підхід передбачає побудову “дерева цілей” з обов’язковим виділенням під цілей та завдань, які детально уточнюються та узгоджуються між собою. Процес побудови “дерева цілей” вимагає визначення основного стратегічного завдання, наприклад, формування конкурентоспроможності та в залежності від головної мети відбувається формулювання деяких підзавдань, які зможуть забезпечити досягнення основної мети підприємства (оптимізація використання наявних ресурсів, визначення напрямів та джерел фінансування тощо). Ці підзавдання, в свою чергу, конкретизуються на інші більш дрібніші завдання.

2. Проведення оцінки власних внутрішніх можливостей та “вузьких місць”.

- Цей етап передбачає формування системи показників (елементів стратегічного потенціалу), що обумовлюють внутрішні перспективи формування конкурентоспроможності підприємства.

Наступним етапом має стати експертна оцінка можливостей розвитку окремих складових потенціалу підприємства.

3. Аналіз діяльності конкурентів з точки зору їх сильних та слабких сторін з метою визначення власної ринкової позиції та перейняття досвіду більш вдалого ведення бізнесу.

Розробка стратегії формування конкурентоспроможності передбачає визначення головних конкурентів та дослідження їх сильних та слабких сторін. При цьому увага приділяється фінансово-господарському становищу конкурентів, перевагам та недолікам їх діяльності, аналізу ефективності та визначенню втрачених можливостей. Встановлюються ринкові позиції підприємства, переваги та недоліки його господарювання, аналізуються втрачені можливості порівняно з конкурентами. За результатами проведеного дослідження тридцяти малих підприємств агробізнесу дають підставу стверджувати, що основним завданням формування конкурентоспроможності є

не вирішення питань щодо забезпеченості ресурсами, а можливість ефективного їх використання.

Встановлено, що більшість підприємств характеризується неефективністю господарських процесів; високим ступенем зношення основних засобів; формуванням активів за рахунок власних фінансових ресурсів; низькими темпами приросту фінансових ресурсів; тривалістю виробничого циклу майже рік тощо. Особливістю даного етапу є розробка системи показників-індикаторів для проведення адекватної оцінки фінансово-економічної діяльності підприємств та отримання уявлення про реальний рівень їх конкурентоспроможності.

4. Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності підприємства.

Дослідивши дію зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу, визначено основні фактори впливу на його формування, а саме: державна політика у даній галузі, кліматичні умови, якість земельних ресурсів, зміни в попиті на готову продукцію, неможливість залучення фінансових ресурсів, несвоєчасність розрахунків, інфляційні процеси, диспаритет цін між продукцією сільського господарства та продукцією промисловості, розмір податкового навантаження, наявність фінансового та господарського ризиків. Вплив усіх цих факторів необхідно враховувати в процесі розробки стратегії формування конкурентоспроможності підприємства.

5. Виявлення ключових факторів успіху формування конкурентоспроможності підприємства.

Даний етап передбачає виявлення конкурентних переваг діяльності підприємства на основі проведення попередніх досліджень. На основі оцінки власної господарської діяльності та діяльності конкурентів відбувається співставлення потреб у капіталі з джерелами їх залучення, аналізуються причини збитковості підприємства.

В процесі аналізу перше, на що слід звернути увагу – це структура майна підприємства, адже від цього залежить його ліквідність, здатність до залучення позикових коштів, можливість виживати в умовах конкурентного середовища,

недостатність або зношеність основних фондів, що ускладнює виробничі процеси підприємства та негативно впливає на його імідж, а також спричиняє необґрунтоване зростання собівартості готової продукції.

Наступним питанням, що потребує негайного вирішення для малих підприємств агробізнесу є оптимізація структури оборотного капіталу, яка певною мірою забезпечує його конкурентоспроможність. Якщо звернути увагу на якісну структуру оборотного капіталу, відмітимо, що незважаючи на специфіку галузі існує висока концентрація фінансових ресурсів у виробничих запасах, тваринах на вирощуванні та відгодівлі, незавершеному виробництві та дебіторській заборгованості. За рахунок такої не раціональної структури оборотного капіталу більшість підприємств, потребуючи вільних грошових коштів втрачають конкурентні позиції. Тому варто уважніше відслідковувати як розміри вкладень, так і обґрунтованість накопичень, а отже необхідно акумулювати обігові кошти у ті статті оборотного капіталу, які реально приносять бажаний ефект. Слід увагу приділяти стану дебіторської заборгованості та умовам її погашення.

Наступною проблемою малих підприємств агробізнесу є значні обсяги поточних зобов'язань. Проте, проблемою є не стільки обсяги самих зобов'язань, скільки нераціональний розподіл отриманого прибутку підприємствами. Адже конкурентоспроможність підприємства залежить не від обсягів прибутку, а від раціонального його накопичення у власному капіталі, реінвестування у новітню техніку та технології, сучасні виробничі потужності, нагромадження оборотного капіталу.

Вітчизняним підприємствам слід звернути увагу на поповнення власного капіталу за рахунок прибутку підприємства. Підприємство таким чином стане більш автономним і йому буде простіше залучати кредити банків для власного розвитку. Тобто, на цьому етапі важливим є обґрунтування обсягів, умов, термінів і потенційних джерел залучення позикових ресурсів.

Наступним кроком повинно стати вирішення проблеми зниження постійно зростаючої собівартості продукції, оскільки існує обернена залежність між собівартістю продукції та прибутковістю підприємства. Це відбувається, в першу чергу, через сезонність виробництва.

Перспективним напрямом отримання конкурентних переваг та формування конкурентоспроможності для малих підприємств агробізнесу є запровадження інновацій та інноваційних технологій, які в умовах ринкової конкуренції забезпечать оновлення асортименту продукції у відповідності до попиту населення.

6. Оцінка ефективності розробленої стратегії формування конкурентоспроможності підприємства. Завершальним етапом процесу розробки стратегії формування конкурентоспроможності є проведення її діагностики. Завдяки чому можна оцінити позитивні та негативні сторони запропонованої стратегії та зробити висновки щодо відповідності прогнозу перспективним цілям підприємства.

Розроблена стратегія формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу покликана сприяти всебічному розвитку малих підприємств сільського господарства та вивести їх на вищий щабель господарювання, максимально використовуючи власні можливості та ресурси на основі встановлення обґрунтованої програми діяльності у поєднанні із перейняттям провідного досвіду найкращих підприємств даної галузі.

Враховуючи вищезазначене можна стверджувати, що ефективним аналітичним інструментом оцінки впливу різних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства, а також методичним підходом, який дозволяє окреслити загальну стратегічну “лінію” поведінки суб’єкта господарювання в напрямку його конкурентного розвитку, може бути методика SWOT-аналізу.

Ідентифікувавши переваги та недоліки у діяльності ТОВ “АТФ “Агро-Діло” за допомогою SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також виявлено можливості і загрози в досягненні високого рівня конкурентоспроможності.

Обґрунтування альтернативних стратегій конкурентного розвитку ТОВ “АТФ “Агро-Діло” за методикою SWOT-аналізу підприємства представлено у табл. 3.9. Головною перевагою представленого підходу слід вважати те, що результати SWOT-аналізу дають можливість виявити численні фактори, які сприяють або обмежують розвиток конкурентоспроможності підприємства, і, що дуже важливо, визначають чотири можливих вектори стратегічного розвитку:

Таблиця 3.9

**Обґрунтування альтернативних стратегій конкурентного розвитку ТОВ “АТФ “Агро-Діло”
за методикою SWOT-аналізу підприємства**

	Можливості	Загрози
	1. Можливість виходу на зарубіжні ринки сільськогосподарської продукції за умов дотримання стандартів якості COT 2. Розвиток системи дорадництва та інформаційної підтримки у агропромисловому комплексі 3. Розвиток лізингових відносин у аграрній сфері 4. Готовність товаровиробників у малому бізнесі до кооперування 5. Розвиток нових енергозберігаючих технологій 6. Існування потужного науково-навчального агропромислового закладу освіти у регіоні 7. Наявність значного потенціалу у використанні родючих ґрунтів 8. Зростання підприємницької активності в більшості аграрних регіонів області 9. Зростання рівня концентрації малих підприємств агробізнесу в області 10. Доступ до використання нових високопродуктивних технологій виробництва аграрної продукції 11. Бажання іноземних інвесторів вкладати капітал у агропромислове виробництво	1. Нестабільність нормативно-правової бази 2. Підвищення цін на енергоносії 3. Неврегульованість політики держави щодо впровадження напрямів та процедур інноваційної політики на рівні підприємств 4. Доступ на ринок дешевої імпортової продукції сумнівної якості 5. Сезонність коливання цін на продукцію та МТЗ 6. Зниження родючості ґрунтів та зростання ерозійних процесів 7. Скорочення посівних площ, придатних до обробітку 8. Нерозвиненість об'єктів інфраструктури у сільській місцевості 9. Нерозвиненість активних ринків біологічних активів 10. Ускладнений доступ до кредитних ресурсів 11. Відтік економічно активного населення з села 12. Нерозвиненість вітчизняного ринку високих технологій 13. Втрачання зв'язку “наукові розробки – виробництво” 14. Залежність від природно-кліматичних умов, які важко прогнозувати 15. Соціально-політична нестабільність в країні 16. Високий рівень корупції у державних органах влади
Сильні сторони	Стратегія розвитку	Стратегія захисту
1. Високий ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства 2. Ефективне управління активами підприємства 3. Висока серед підприємств кластеру віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. 4. Досить високий рівень показника оборотності оборотних коштів свідчить про ефективність управління обіговими коштами підприємства	1. Використовувати наявний трудовий потенціал та висококваліфікований менеджмент у взаємовідносинах з закордонними інвесторами у напрямку залучення іноземного капіталу 2. За рахунок прискорення оборотності оборотного капіталу та гнучкого використання власних активів забезпечити вивільнення власних обігових коштів. 3. Забезпечити можливість виходу на зарубіжні ринки використовуючи переваги у якісній та екологічно чистій продукції 4. Використовуючи готовність малих товаровиробників	1. Використовуючи здатність підприємства гнучко та досить раціонально використовувати власні оборотні активи знизити потребу у використанні залучених кредитних ресурсів 2. Оптиміальне використанні нового технологічного парку дозволить знизити потреби у енергоносіях (пальне). 3. Раціональне використання земельних ресурсів (органічних добрив та нової техніки) дозволить підвищити їх родючість 4. Використовуючи переваги малого бізнесу щодо оптимізації рівня витрат, сформований імідж якості у

5. Здатність нарощувати обсяги господарської діяльності 6. Використання нового технологічного парку на підприємстві, що характеризується наявністю основних засобів на 1 га с.-г. угідь 7. Використання у виробництві лише екологічно чистих органічних добрив 8. Потужний трудовий потенціал, наявність досвідчених фахівців та управлінців 9. Продуктивність використання земельних ресурсів 10. Гнучкість та здатність реагувати на ринкові коливання 11. Наявність творчого підприємницького менеджменту 12. Висока якість продукції 13. Імідж виробника якісної продукції	до кооперування та власний трудовий і виробничий потенціал сприяти створенню кластерного об'єднання з іншими товаровиробниками 5. Розвивати взаємодію з управлінням агропромислового розвитку у сфері дорадницьких послуг та інформаційного забезпечення бізнесу 6. Використовувати потенціал використання земельних ресурсів (родючість ґрунтів) та можливості нарощування обсягів виробництва продукції забезпечити зростання прибутку підприємства 7. Використовувати переваги малого бізнесу гнучко та адаптивно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури	регіоні та можливості у зростанні продуктивності праці забезпечити ефективну конкуренцію з іноземними товаровиробниками 5. Висока репутація у регіоні дозволяє налагоджувати прямі поставки товарів безпосередньо у торгові точки, що згладжує відсутність активних ринків сільськогосподарської продукції 6. Використовуючи потужний трудовий потенціал, наявність досвідчених фахівців та управлінців забезпечити без корупційний характер взаємовідносин з місцевими органами влади
Слабкі сторони	Стратегія стабілізації	Стратегія ліквідації
1. Відсутність системи податкового планування на підприємстві 2. Значна фінансова залежність від зовнішніх джерел фінансування 3. Низька ліквідність активів підприємства 4. Нераціональна структура майна 5. Низький темп нарощування обсягів господарської діяльності 6. Низький рівень платоспроможності підприємства 7. Низький рівень оплати праці 8. Відсутність досвіду та знань у застосуванні нових підходів ведення бізнесу 9. Відсутність міцної конкурентної позиції 10. Слабка система розподілу продукції	1. Використовувати можливості у залученні іноземного капіталу у виробництво нової продукції забезпечити зростання темпів нарощування обсягів господарської діяльності 2. За рахунок реалізації стратегічних можливостей і внутрішнього потенціалу щодо виходу на зарубіжні ринки забезпечити ростання конкурентної позиції 3. Забезпечити підготовку та перепідготовку персоналу в навчальних закладах аграрного спрямування щодо підвищення рівня знань у застосуванні нових підходів ведення бізнесу 4. Використовуючи механізм розвитку дорадництва та інформаційної підтримки у агропромисловому комплексі забезпечити розвиток системи розподілу продукції. 5. Використовуючи лізинговий механізм оновлення основних засобів забезпечити найбільш прийнятний спосіб залучення фінансових ресурсів 6. Використовуючи готовність малих товаровиробників до кооперування забезпечити зростання конкурентної позиції шляхом спільної роботи товаровиробників	1. Вирішувати питання можливостей об'єднання з іншим товаровиробником аграрної продукції 2. Ліквідація неприбуткових видів бізнесу з метою перерозподілу фінансових ресурсів 3. Вихід з ринку 4. Ліквідація підприємства

Джерело: власні дослідження.

1. “Стратегія розвитку” підприємства визначає доцільні стратегічні “ходи”, направлені на використання сильних сторін внутрішнього потенціалу в умовах використання можливостей зовнішнього середовища. В умовах ТОВ “АТФ “Агро-Діло”” виявлено, що підприємство має зосередитись на використанні таких власних сильних характеристик, як: висока якість та екологічність продукції; здатність нарощувати обсяги виробництва; високий трудовий потенціал та здатність навчатись новому; формування іміджу; гнучкість малого виробника тощо. Це дозволить сподіватись налагодження тісних коопераційних зв’язків з іншими малими підприємствами галузі, отриманні доступу до іноземних інвестиційних ресурсів.

2. “Стратегія захисту” підприємства доцільна за умов, коли необхідно зберегти існуюче становище на ринку, або обмежити дію негативних факторів зовнішнього впливу за рахунок активізації внутрішніх сильних сторін. Використання сукупності виявлених сильних сторін підприємства ТОВ “АТФ “Агро-Діло”” дозволить сподіватись на згладжування таких негативних тенденцій у зовнішньому середовищі.

3. “Стратегія стабілізації” визначає довгострокові напрями розвитку підприємства щодо усунення слабких сторін діяльності за рахунок використання тих сприятливих можливостей, які відкриваються у зовнішньому середовищі. За результатами проведеного аналізу встановлено, що підприємство ТОВ “АТФ “Агро-Діло”” повинно використовувати такі зовнішні чинники, як: розвиток системи дорадництва та інформаційної підтримки малого бізнесу; розвиток лізингових відносин в аграрній сфері; схильність малих товаровиробників до кооперації та спільної конкурентної боротьби. Це дозволить зміцнити конкурентний потенціал підприємства у сфері нарощування темпів зростання обсягів господарської діяльності; навчання персоналу новим підходам до ведення бізнесу; розвитку системи розподілу продукції тощо.

4. “Стратегія ліквідації” відображає граничний випадок та орієнтує підприємство на вибір одного з можливих напрямів скорочення чи ліквідації бізнесу в умовах, коли наявний конкурентний потенціал та стан чинників зовнішнього впливу становлять критичну загрозу для подальшого розвитку.

Представлені в роботі альтернативні стратегії конкурентного розвитку ТОВ “АТФ “Агро-Діло”” дозволять керівництву виробити чітку модель стратегічної поведінки у напрямі забезпечення динамічного зростання бізнесу в умовах високо конкурентного швидкозмінного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволити узагальнити теоретичні аспекти проблеми та на їх основі обґрунтувати пропозиції щодо засад формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу, а саме:

1. Забезпечення стабільного й ефективного функціонування малих агропідприємств в умовах жорсткої конкуренції актуалізує потребу запровадження економічного механізму формування та оцінювання їх конкурентоспроможності. Критичний аналіз і теоретичне узагальнення економічної літератури дозволили виокремити найвідоміші теорії конкуренції та простежити еволюцію їх розвитку. На цій основі сформовано авторське бачення генези та розвитку поняття «конкурентоспроможність» через призму його ключових характеристик – адаптивності, розширеного відтворення та якісного задоволення потреб споживачів.

2. В сучасних умовах високої невизначеності та динамічності ринкового середовища для малих агропідприємств особливо важливим є підтримання стабільного конкурентного статусу. Досягти цього можна шляхом безперервного розвитку конкурентоспроможності підприємства в режимі реального часу у відповідь на зовнішні виклики. Дослідження показало, що розвиток конкурентоспроможності являє собою складний процес, який включає низку взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що разом утворюють цілісний системний механізм. Це стало підґрунтям для розроблення цілісної концепції організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю малих агропідприємств. Реалізація цієї концепції сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств через активізацію ключових елементів механізму: конкурентних переваг, конкурентного потенціалу, конкурентної стратегії та конкурентного статусу.

3. Визначено, що головною метою процесу формування конкурентоспроможності підприємства є забезпечення його стабільного функціонування за будь-яких економічних, політичних чи соціальних змін

зовнішнього середовища. Процес формування конкурентоспроможності складається з декількох послідовних етапів. У дослідженні окреслено послідовність і структурно-логічний взаємозв'язок цих етапів, що забезпечує циклічність конкурентного розвитку малих агропідприємств: від визначення цілей і завдань та розроблення стратегії й політики конкурентоспроможності – до формування конкурентних переваг, які зрештою забезпечують покращення конкурентного статусу підприємства на цільовому ринку.

4. Обґрунтовано, що ефективна діяльність малих агропідприємств потребує використання дієвого методичного інструментарію для оцінювання рівня їх конкурентоспроможності та визначення конкурентного становища. Водночас аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду виявив відсутність універсальної методики такої оцінки, орієнтованої спеціально на малі підприємства. У зв'язку з цим запропоновано підходи до формування комплексної системи оцінювання конкурентоспроможності малих агропідприємств, що базуються на застосуванні різноманітних аналітичних інструментів задля отримання конкурентних переваг. До таких інструментів, зокрема, віднесено функціональний метод, оснований на теорії ефективної конкуренції; підходи, які пов'язують рівень конкурентоспроможності з якісними показниками продукції; методи, побудовані на засадах теорії конкурентних переваг; метод бенчмаркінгу; а також методи аналізу ієрархій, різниць, сум, добутків та експертного оцінювання.

5. Розв'язання проблеми комплексної характеристики й узгодження механізмів забезпечення сталого конкурентного розвитку підприємств вимагає детального аналізу різноманітних чинників, що впливають на цей процес. У дослідженні визначено теоретичні основи формування конкурентоспроможності малих агропідприємств шляхом ідентифікації сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Отримані результати дали змогу врахувати вплив виявлених факторів під час розроблення практичних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств.

6. Для визначення кількісних і якісних показників та оцінки їхнього

впливу на рівень конкурентоспроможності малих агропідприємств у межах дослідження розроблено методологію багатовимірною групування, що є інструментом кластерного аналізу. Запропонований підхід, який передбачає математичне моделювання та короткострокове прогнозування ключових показників конкурентоспроможності, дозволив згрупувати суб'єкти малого агробізнесу за рівнем їх конкурентоспроможності. Це, своєю чергою, дало змогу розробити й обґрунтувати низку управлінських рішень, впровадження яких допоможе підприємствам кожного виділеного кластера сформувати та наростити власну конкурентоспроможність.

7.3а результатами застосування кореляційно-регресійного аналізу сформульовано пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. Основним положенням цих пропозицій є усунення «вразливих місць», виявлених на основі аналізу факторів, що визначають фінансові результати підприємства. Таким чином, цілеспрямований вплив на окремі компоненти внутрішнього потенціалу підприємства дозволяє досягти реального ефекту у вигляді зростання прибутку. Відповідно до цього кожне підприємство може обрати альтернативні напрямки власного стратегічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Ukraine: Agricultural Sector Review 2023. Rome: FAO, 2023. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Forbes Ukraine. Репортаж “Херсон: шлях додому. Як виживав і боровся український бізнес у захопленому місті” (04.01.2023). URL: forbes.ua (дата звернення: 30.11.2025).
3. Institute for Economic Research and Policy Consulting. Business climate / SME survey report (Ukraine), 2021. Київ, 2021. URL: https://www.ier.com.ua/files/Projects/2021/IKM/MCI2021%20report%2030.08.2021_UKR.pdf (дата звернення: 15.11.2025).
4. Latifundist.com. Аграрії закредитовані під зав’язку: де брати нові кредити і гранти: блог від 13.11.2023 р. URL: <https://latifundist.com/blog/read/3041-agrariyi-zakreditovani-pid-zavyazku-de-brati-novi-krediti-i-granti> (дата звернення: 30.11.2025).
5. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023. Paris: OECD, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 15.11.2025).
6. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024. Paris: OECD, 2024. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 15.11.2025).
7. OECD-FAO. Agricultural Outlook 2025–2034. – Paris/Rome : OECD/FAO, 2025. URL: <https://www.oecd.org> / <https://www.fao.org> (дата звернення: 15.11.2025).
8. SuperAgronom.com. “Площі засіяних земель на Херсонщині цьогоріч зросли втричі — завдяки розмінуванню” — новина від 5.11.2024 р. URL: superagronom.com (дата звернення: 28.11.2025).
9. Ukrainian Agribusiness Club (UAC) / партн. матеріали. Agrifood: Ukraine and the EU (UA version). 2025. URL: <https://uaafp.eu/wp-content/uploads/2025/08/Agrifood-Ukraine-and-the-EU-%E2%80%93-UA-Version-2025.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
10. Аналітичний профіль МСП Херсонщини (2016–2017 рр.) – роль малого бізнесу в економіці регіону, бар’єри розвитку. URL: arr.ks.ua (дата звернення: 15.11.2025).

27.11.2025).

11. Баланюк І., Шеленко Д., Шпикуляк О., Сас Л., Черневій Ю., Дюк А. Determinants of performance indicators of agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45(1). P. 25–36. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.04> (дата звернення: 15.11.2025).

12. Беженар І., Грищенко О. Фермерські господарства в Україні: стан та перспективи розвитку. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/374550620_Fermerski_gospodarstva_v_Ukraini_stan_ta_perspektivi_rozvitku/fulltext/6523ed67fc5c2a0c3bc6da72/Fermerski-gospodarstva-v-Ukraini-stan-ta-perspektivi-rozvitku.pdf (дата звернення: 11.11.2025).

13. Благун І. І., Гриневич Л. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2123/2052/> (дата звернення: 15.10.2025).

14. Ботвіна Н. О. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)” / Н.О. Ботвіна. Нац. агр. ун-т південний філіал “Кримський агротехнологічний ун-т”. Сімферополь, 2008. – 19 с.

15. Волик С. В. Оцінювання рівня конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств на внутрішньому ринку країни. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 5–6. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-5> (дата звернення: 15.10.2025).

16. Головне управління статистики у Херсонській області. *Прес-випуск "Розвиток малих підприємств Херсонської області у 2020 році"* (30.06.2021). URL: ks.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 30.11.2025).

17. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми: ВВП “Мрія – 1” ЛТД, УАБС, 2003. 60 с.

18. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. URL:

<http://zakon.rada.gov.ua>.

19. Губені Ю. Е. Основи підприємництва та агробізнесу: навч. посіб. Львів: Укр. технології, 2002. 256 с.

20. Губені Ю. Е. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2006. №11. С. 18–27.

21. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

22. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у 2021 році : статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2022. 119 с.

23. Державна служба статистики України. Сільське господарство України, 2021: статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2025. – 230 с.

24. Держстат України – дані щодо кількості малих підприємств та структури економіки Херсонської області. URL: khoda.gov.ua (дата звернення: 15.11.2025).

25. Економіка підприємства: підручник / Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт, В. В. Кулішов [та ін.]; за ред. Й. М. Петровича. Львів: Магнолія плюс. 2004. 680 с.

26. Економічна енциклопедія: у 3-х т. [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. К.: Вид. центр “Академія”, 2002. Т. 3. 952 с.

27. Звіт ПРООН (2023) – вплив війни на МСП України: частка припинених підприємств у регіонах (Херсонська обл. – 7,5% у 2022 р.). URL: undp.org (дата звернення: 15.11.2025).

28. Звіт Херсонської ОДА про розвиток підприємництва (2021 р.) – статистика МСП області, галузева структура, податкові надходження. URL: khoda.gov.ua (дата звернення: 30.11.2025).

29. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. с. 33–38.

30. Інститут регіональних досліджень НАН України. *Науково-аналітична доповідь “Виклики економічного розвитку регіонів України в умовах війни та*

повоєнного відновлення”. 2023. URL: ird.gov.ua/.../e20230002.pdf. (дата звернення: 30.11.2025).

31. Історія економічних учень: підручник: у 2 ч. / за ред. В. Д. Базилевича. – 3-тє вид., випр. і доп. К.: Знання, 2006. Ч. 1. 582 с.

32. Історія економічних учень: підручник: у 2 ч. / за ред. В. Д. Базилевича. – 3-тє вид., випр. і доп. К.: Знання, 2006. Ч. 2. 575 с.

33. Ковальська Л. Л. Оцінка конкурентоспроможності регіону та механізми її підвищення: монографія. Луцьк: ЛДТУ, 2007. 385 с.

34. Коковіхіна О. О. Систематизація основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства. *Вісн. економіки, транспорту і промисловості*. 2009. № 26. С. 88–93.

35. Концепція розвитку сімейних фермерських господарств на період до 2030 року : проєкт / Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021. 20 с. URL: <https://www.iae.org.ua/activity/departement/32.html> (дата звернення: 15.12.2025).

36. Коше Х. Господарства населення: зникаючий пережиток минулого чи шлях у майбутнє. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 79–87.

37. Кропивко М. Ф. Інноваційні пріоритети та конкурентоспроможність аграрного сектору України. *Економіка АПК*. 2022. № 11. С. 12–28. URL: <https://eaprk.com.ua/uk/journals> (дата звернення: 10.10.2025).

38. Лагодієнко В. В., Федорчук М. В., Протосвіцька О. С. Конкурентні переваги малого бізнесу та розвиток сільських територій Львівщини. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 2. С. 257–269. URL: <https://ujae.org.ua/en/competitive-advantages-of-small-business-and-development-of-rural-areas-of-lviv-region/> (дата звернення: 01.10.2025).

39. Леоненко П. Н., Юхименко П. І. Історія економічних учень: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2008. 639 с.

40. Лесюк В. С. Оцінка конкурентоспроможності в контексті забезпечення економічної ефективності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 512–518. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-10> (дата звернення:

15.10.2025).

41. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Віра – В, 2000. 580 с.

42. Мазаракі А., Лігоненко Л., Ушакова Н. Економіка торговельного підприємства: підручник. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.

43. Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2003. 304 с.

44. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Аналітична економія: принципи, проблеми і політика. Львів: Просвіта, 1999. Ч. 2: Мікроекономіка. 649 с.

45. Малік М. Є., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.

46. Мінагрополітики України. *Офіційний звіт про збитки та втрати агросектору від війни* (випуск 2, листопад 2022). ird.gov.ua URL: minagro.gov.ua (дата звернення: 30.11.2025).

47. Мініна В. О. Провідники економічного прогресу: роль малих і середніх підприємств у зростанні зайнятості та доходів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 30.11.2025).

48. Мостовий Г. І. Агробізнес: державне регулювання: монографія. Х.: Основа, 2002. 300 с.

49. Немцева Ю. У 2022 році кількість агропідприємств скоротилась на третину. *Kurkul.com*. 2023 р. URL: <https://kurkul.com/news/34386-u-2022-rotsi-kilkist-agropidpriyemstv-skorotilas-na-tretinu> (дата звернення: 30.11.2025).

50. Олійник О. В., Білоус А. В. Науково-методологічні дослідження в плануванні та управлінні підприємництвом для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 286–295. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-5_0-pages-286_295.pdf (дата звернення: 14.10.2025).

51. Орел А. М., Лю Хаолінь, Корнієцька М. О. Оцінка рівня функціональної складової конкурентного потенціалу суб'єктів агробізнесу для забезпечення

конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-3> (дата звернення: 15.11.2025).

52. Прес-реліз Мінекономіки України (2025) – про перший випадок компенсації фермеру Херсонщини вартості розмінування полів (1150 га, 4,76 млн грн). URL: me.gov.ua (дата звернення: 27.11.2025).

53. Публікація *SuperAgronom* (2023) – частка Херсонщини у виробництві основних сільгоспкультур станом на 2021 р. URL: superagronom.com (дата звернення: 27.11.2025).

54. Пугачов М. В. Потенціал подальшого сталого розвитку дрібних аграрних підприємств в Україні в контексті європейської інтеграції та впливу на ці процеси воєнних дій: агрополітичний звіт APD/APB/11/2023. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2023. 26 с.

55. Радіо Свобода (2025) – інтерв'ю з представниками ОВА щодо економічної ситуації в області: кількість нових і ліквідованих бізнесів у 2023 р., проблеми та пріоритети відновлення. URL: radiosvoboda.org (дата звернення: 13.11.2025).

56. Радіо Свобода (2025) – огляд наслідків окупації для агросектору півдня України: мародерство врожаїв, занепад зрошення, оцінка втрат. URL: radiosvoboda.org (дата звернення: 27.11.2025).

57. Радіо Свобода. *Бізнес під вогнем: як відроджується підприємництво на півдні в умовах війни* – Новини Приазов'я (02.04.2024). URL: radiosvoboda.org (дата звернення: 30.11.2025).

58. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11> (дата звернення: 10.11.2025).

59. Руснак А.В., Надточій І.І. Управління конкурентоспроможністю в бізнес-середовищі. Миколаїв: Іліон, 2025. 264 с. URL: <https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/10100> (дата звернення: 10.11.2025).

60. Сільськогосподарська кооперація в Україні: стан, проблеми та напрями розвитку: аналіт. доповідь. Київ: НІСД, 2020. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/silskogospodarska-kooperatsiya.pdf> (дата звернення: 13.11.2025).

61. Словник економічних термінів: менеджмент, маркетинг, підприємництво: навч.-метод. посіб. / Й. С. Завадський, Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич. Житомир: ЖІТІ. 1999. 444 с.

62. Стаття *Український південь* (2025) – статистика YouControl про кількість агропідприємств та фермерів на Херсонщині попри війну (2579 компаній, 4844 ФОП). URL: pivdenukraine.com.ua (дата звернення: 27.11.2025).

63. Суспільне Новини. *Знедолені чи колаборанти: як українські підприємці виживають в окупації* – інтерв'ю з Ю. Соболевським, першим заступником голови Херсонської ОДА (01.07.2022). URL: suspilne.media (дата звернення: 28.11.2025).

64. Суспільне Херсон (2023) – повідомлення Центру нацспротиву про схеми окупантів на захопленій Херсонщині: примусова здача зерна через фейкові компанії. URL: suspilne.media (дата звернення: 27.11.2025).

65. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

66. Ткачук Г. Ю. Конкурентні переваги малих підприємств в умовах глобалізації суспільства. Соціально-економічний розвиток України в умовах глобалізації світової економіки: матеріали 5-ї наук.-практ. конф. Луцьк: Твердиня. 2007. С. 31–33.

67. Ткачук Г. Ю. Конкурентні засади – передумова розвитку ринкової економіки. Освіта та наука без кордонів – 2005: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. Прага: Наука і студія, 2005. С. 131–133.

68. Товстуха О. Вплив ринкової влади постачальників засобів виробництва на конкурентоспроможність малого агробізнесу. *Економіка і фінанси бізнесу*. Актуальні аспекти розвитку галузевих ринків : зб. наук. статей / за ред. Г. В. Блакити. Київ: ДТЕУ, 2024. С. 67–74. URL:

<https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/6515> (дата звернення: 12.11.2025).

69. Херсонська обласна державна адміністрація. *Розвиток підприємництва в Херсонській області* (станом на 01.01.2022). URL: khoda.gov.ua (дата звернення: 30.11.2025).

70. Шепіцен А. О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами”. Нац. аграрний ун-т. К., 2004. 24 с.

71. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

72. Шипуліна В. О., Майборода В. Є. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку. *Вісн. Хмельн. нац. ун-ту*. 2009. № 4. Т. 2. С. 99–102.

73. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. К.: Наук. думка, 2003. 334 с.

74. Шпикуляк О. Г., Воскобойник Ю. П., Овсянніков О. В. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці. *Агроінком*. 2007. № 9–10. С. 4–8.

75. Штифанич Р. В. Агробізнес в системі управління підприємствами АПК. *Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Сер.: екон. науки*. 2010. № 2. Т. 1. С. 10–14.

76. Ярмоленко В. В. Стан і перспективи аграрного сектора Херсонщини у воєнний та повоєнний періоди. *Бізнес Інформ*. 2025. №4. С. 310–317. URL: oaji.net. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-4-310-317.

77. Porter, M. E.; Kramer, M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.10.2025).

Додаток А

Класифікація конкурентних переваг підприємств

Ознака класифікації	Види переваг
1. По відношенню до системи (організації)	• Зовнішні; • Внутрішні.
2. За джерелами створення	• Переваги “низького рівня”; • Переваги “високого рівня”; • Переваги “найвищого рівня”.
3. За сферою впливу	• НДДКР; • Виробництво; • Реалізація; • Сервіс та експлуатація.
4. За динамікою	• Стійкі; • Нестійкі; • Сезонні.
5. За унікальністю	• Унікальні; • Загальні.
6. За часом	• Стратегічні; • Тактичні.
7. За сферою виникнення	• Природно-кліматичні; • Політичні; • Технологічні; • Культурні; • Екологічні.
8. За видом ефекту, який можливо отримати від реалізації переваги	• Науково-технічний; • Екологічний; • Соціальний; • Економічний.
9. За змістом фактору переваги	• Якість товару (послуг); • Ціна; • Затрати споживача товару; • Якість сервісу.
10. За методом (засобом) отримання	• Впровадження інновацій; • Переміщення.
11. За місцем реалізації переваги	• Робоче місце; • Підрозділ; • Підприємство.
12. За джерелами походження	• Ринкові; • Ресурсні.

Джерело: розроблено на основі досліджень [7, с. 78; 13, с. 28; 21, с. 50]

Додаток Б

**Порівняльна характеристика методів оцінки рівня
конкурентоспроможності підприємства**

Методи	Умови застосування	Обмеження застосування
1	2	3
Загальні методи оцінки рівня конкурентоспроможності		
Метод сум	Дозволяють отримати узагальнюючу оцінку рівня конкурентоспроможності. У першому випадку методом сумування порівняльних показників, а у другому – шляхом їх добутку.	Можливість визначення рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу, проте лише з фінансового боку. Недоліком є можливість отримання високої оцінки у раз перемноження показників з негативним знаком.
Метод добутку		
Метод різниць	Визначає рівень конкурентоспроможності шляхом порівняння показників сукупності підприємств, що різнобічно характеризують переваги та недоліки їх господарювання.	Відсутність узагальнюючого показника, який точно показав би рівень конкурентоспроможності.
Метод рангів (рейтинговий)	Допомагає визначити загальне положення підприємства на ринку шляхом визначення місць підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників.	Не враховується абсолютні величини показників, сумування відбувається місця підприємства у порівнянні з еталонним значенням.
Матричний метод	Дозволяє врахувати абсолютне значення показників, які досліджуються, та близькість їх до найкращого (еталонного) значення.	Математична складність проведення обчислень.
Метод багатовимірних середніх	В основі лежить визначення середнього значення за досліджуваною ознакою. Дозволяє врахувати абсолютне відхилення значення показників від середнього значення за кожною досліджуваною ознакою.	
Спеціальні методи оцінки рівня конкурентоспроможності		
Взаємозв'язку конкурентоспроможності із внутрішніми факторами	Дає можливість здійснити порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємства за набором фінансових показників підставивши їх у рівняння регресії.	Неможливість використання для аналізу малих підприємств агробізнесу через вже визначену вагомість кожного показника, яке може бути не доречним для даної групи підприємств.
Метод ранжування	Передбачає проведення розрахунків у три етапи. Визначення конкурентоспроможності товару, визначення конкурентоспроможності підприємства та визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.	Складність проведення повного циклу розрахунків, отримання інформаційної бази для її здійснення, та дорогій вартості проведення експертизи якості продукції.
Інтегральний метод ефективної конкуренції	В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності. Для кожного показника визначений коефіцієнт вагомості.	Обмеженість застосування в умовах малих підприємств агробізнесу через велику кількість розрахункових показників, обмеженість інформаційних ресурсів, а також вже визначеної вагомості кожного показника, яка може бути не доречною для даної групи підприємств.

Продовження Дод. Б

1	2	3
Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентоспроможності продукції	Передбачає послідовність дій від розрахунку одиничних показників до більш складних групових, інтегральних та розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності продукції на конкретному ринку.	Обмеженість застосування для великої кількості малих підприємств агробізнесу полягає у обмеженості інформаційної бази, та дорогій вартості проведення експертизи якості продукції.
Бенчмаркінговий метод	Полягає у розробці стратегії розвитку підприємства на основі дослідження умов ведення бізнесу підприємствами-лідерами ринку.	Можливість використання на базі малих підприємств агробізнесу, проте, можливе обмеження інформаційної бази у сфері дослідження. Дослідження лише власного підприємства та лідерів ринку.
Кластерний аналіз	Полягає у поетапному проведенні порівняння вибірки підприємств за досліджуваними ознаками та створення на цій основі груп підприємств з однаковими перевагами та недоліками.	Складність обрахування без спеціальних програмних продуктів. Не дає можливість визначення місця підприємства.
Метод експертного оцінювання	Проводиться оцінювання факторів (продукт, ціна, канали розподілу) експертами у певному діапазоні, підсумовуються оцінки, порівнюються результати.	До уваги приймаються лише елементи системи маркетингу, не враховується кон'юнктура ринку, під питанням залишається вибір та компетентність експертів.
Метод SWOT - аналізу	Виявлення сильних та слабких сторін, визначення критичних сфер та факторів впливу на фінансові результати підприємства.	Увага приділяється лише аналізу підприємства, а конкурентне оточення і галузь, в цілому, є фоном дослідження.
Графічні методи оцінки	Точки, що нанесені на вісь графіка з'єднують і дозволяють провести аналіз як окремої складової конкурентоспроможності, так і підприємства в цілому.	Не дає відповіді на питання щодо взаємозв'язків між оцінюваними показниками та рівнем конкурентоспроможності, не дають прогнозу інформації щодо поліпшення/погіршення діяльності.
Методи виміру рівня монопольної влади		
Оцінка конкурентної позиції методом конкурентних переваг (М.Портер)	Базується на визначенні потенційних переваг підприємства на основі визначення частки ринкової долі йому належної у порівнянні із найближчими конкурентами.	Можливе застосування на базі малих підприємств агробізнесу за умов наявної інформації про обсяги реалізованої продукції та її ціну.
Оцінка за допомогою індексу Герфіндаля	Дає можливість визначити загальну частку перших (найбільших) підприємств на ринку в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.	Можливе застосування для малих підприємств агробізнесу, проте він не чутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами.
Метод оцінки ймовірності втрати конкурентної позиції		
За допомогою моделі ДюПона	Дає можливість не тільки оцінити ймовірність втрати конкурентної позиції підприємства серед інших підприємств, а й дослідити вплив кожного фактору на конкурентоспроможність підприємства.	Дає можливість отримати узагальнюючий показник конкурентоспроможності підприємства лише за рентабельністю власного капіталу

**Динаміка основних показників господарювання малих підприємств агробізнесу
Херсонської області у 2023-2024 рр., тис. грн.**

Показники	Підприємства														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Основний капітал:															
2023 р.	125,3	2066,0	87,8	34,1	1611,0	1355,0	774,2	161,1	3748,4	11,0	1,0	11,0	2082,3	3,0	185,5
2024 р.	119,4	2144,2	87,8	33,4	1609,0	1283,0	582,1	185,9	2691,8	10,0	1,3	8,3	2395,9	2,0	159,1
Темпи змін, %	95,3	103,8	100	97,9	99,9	94,7	75,2	115,4	71,8	90,9	130,0	75,5	115,1	66,7	85,8
2. Оборотний капітал:															
2023 р.	204,9	788,5	304,2	54,5	506,0	317,0	387,4	140,6	1737,1	58,8	6,6	109,0	1575,1	11,3	186,7
2024 р.	206,2	1051,3	260,8	21,9	376,3	176,0	346,9	187,5	624,6	49,6	28,2	89,7	2746,2	19,5	177,9
Темпи змін, %	100,6	133,3	85,7	40,2	74,4	55,5	89,5	133,4	36,0	84,4	427,3	82,3	174,4	172,6	95,3
3. Власний капітал:															
2023 р.	168,7	2639,7	-56,7	2,0	1331,0	60,0	912,3	289,4	414,2	25,5	6,9	-64,0	-413,4	7,2	57,4
2024 р.	172,1	2939,2	-60,4	-36,9	1324,2	-161,0	663,2	306,3	-1113,7	36,1	-53,2	-99,0	-1794,0	-43,3	28,3
Темпи змін, %	102,0	111,3	-106,5	-1845	99,5	-268,3	72,7	105,8	-268,9	80,7	-771,0	-154,7	-434,0	-601,4	49,3
4. Поточні зобов'язання:															
2023 р.	161,5	214,8	160,9	86,6	290,4	1612,0	166,8	301,7	5071,3	44,3	0,7	184,0	4,3	7,1	291,8
2024 р.	153,5	256,3	209,0	92,2	111,1	1620,0	183,3	373,4	4430,1	28,0	82,7	197,0	1,0	64,8	285,7
Темпи змін, %	95,0	119,3	129,9	106,5	38,3	100,5	109,9	123,8	87,4	63,2	11814,2	107,1	23,3	912,7	98,0
5. Прибуток:															
2023 р.	8,2	396,7	-68,7	-57,1	-10,4	-109,1	-131,3	121,2	-1847,6	2,9	6,9	7,0	-674,5	5,3	14,9
2024 р.	3,4	108,0	-3,7	-38,9	-6,8	-165,0	-249,1	57,4	-1527,9	14,7	-60,1	-22,0	-1380,6	-61,8	-29,1
Темпи змін, %	41,5	27,2	5,4	68,1	65,4	-151,2	-189,7	47,5	82,7	506,9	-871,0	-314,3	-204,7	-1166,0	-195,3
6. Валовий дохід:															
2023 р.	35,0	1720,0	148,1	117,9	694,3	220,6	547,5	246,4	3053,6	96,8	29,5	162,5	430,3	84,7	199,6
2024 р.	44,3	995,7	269,3	49,9	410,8	159,1	329,3	171,3	1707,8	115,6	43,5	209,6	1254,1	103,3	253,1
Темпи змін, %	126,6	57,9	181,8	42,3	59,2	72,1	60,1	69,5	55,9	119,4	147,6	129,0	291,5	122,0	126,8
7. Операційні витрати:															
2023 р.	18,4	1009,3	149,6	167,3	848,0	305,0	594,5	187,8	3696,7	85,4	17,7	220,0	5678,2	103,0	163,1
2024 р.	38,3	721,8	187,0	63,3	526,5	172,8	523,9	341,4	2088,3	84,5	103,8	229,8	2441,5	114,7	269,8
Темпи змін, %	208,2	71,5	125	37,8	62,1	56,7	88,1	181,8	56,5	98,9	586,4	104,5	43,0	111,4	165,4

Показники	Підприємства														
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1. Основний капітал:			77,6	6,0	5,0	575,7	4309,2	4023,1	1165,0	1045,8	177,4	1156,7	2081,9	1,6	716,4
2023 р.	458,8	10,0	52,0	1,0	2,0	522,7	1509,8	3988,6	946,3	1012,8	185,4	1675,9	2039,1	1,3	1307,3
2024 р.	450,0	14,4	67,0	16,7	40,0	90,8	35,0	99,1	81,2	96,8	104,5	144,9	97,9	81,3	182,5
Темпи змін, %	98,1	144,0													
2. Оборотний капітал:															
2023 р.	109,6	632,6	106,8	30,7	30,0	492,1	209,4	162,8	314,9	268,0	227,4	218,4	168,7	9,2	17,9
2024 р.	71,6	717,8	81,0	19,7	18,0	426,5	203,7	113,1	138,7	256,7	447,8	263,2	148,2	8,4	473,6
Темпи змін, %	65,3	113,5	75,8	64,2	60,0	86,7	97,3	69,5	44,0	95,8	196,9	120,5	87,8	91,3	2645,8
3. Власний капітал:			129,3	-37,6	-47,9	118,5	3191,7	3456,6	659,4	1056,4	-536,8	937,5	1997,0	5,9	30,1
2023 р.	436,6	157,3	96,0	-62,6	-63,5	111,0	1136,8	3347,1	306,5	1015,2	-617,1	1398,8	1919,1	7,2	130,4
2024 р.	395,1	404,4	74,2	-166,5	-132,6	93,7	35,6	96,8	46,5	96,1	-115,0	149,2	96,1	122,0	433,2
Темпи змін, %	90,5	257,1													
4. Поточні зобов'язання:															
2023 р.	131,8	485,3	21,0	74,3	35,0	218,9	592,7	361,4	820,5	206,1	474,9	334,5	225,7	4,9	77,1
2024 р.	126,5	322,8	28,5	83,3	20,0	107,8	576,7	386,7	778,5	203,0	783,3	361,9	240,3	2,5	335,6
Темпи змін, %	96,0	66,5	135,7	112,1	57,1	49,2	97,3	107,0	94,9	98,5	164,9	108,2	106,5	51,0	435,3
5. Прибуток:															
2023 р.	-21,5	193,1	-15,0	-50,4	-15,6	84,4	-29,8	-28,6	-121,9	-75,2	-100,5	-43,0	97,9	-56,0	14,8
2024 р.	-41,5	398,4	-57,9	-20,8	-47,9	-31,0	-13,5	-97,2	-40,9	17,1	-113,4	-74,0	-167,4	-54,7	11,3
Темпи змін, %	-193,0	206,3	-386,0	41,3	-307,1	-36,7	45,3	-340,0	33,6	22,7	-112,8	-172,1	-171,0	97,7	76,4
6. Валовий дохід:															
2023 р.	67,2	1101,8	4,8	80,9	33,5	443,8	117,5	210,0	225,4	210,1	249,0	219,0	216,4	40,1	101,8
2024 р.	40,3	1310,5	12,8	40,0	39,3	460,4	64,2	75,7	174,8	125,7	245,9	160,0	137,4	45,1	565,5
Темпи змін, %	60,0	118,9	266,7	49,4	117,3	103,7	54,6	36,0	77,6	59,8	98,8	73,1	63,5	112,5	555,5
7. Операційні витрати:															
2023 р.	109,6	502,4	19,3	111,4	75,8	342,6	149,1	196,7	492,4	404,3	306,4	232,1	285,2	96,7	359,1
2024 р.	76,5	693,7	77,4	61,5	54,9	499,3	99,3	81,7	206,6	120,8	345,2	211,0	296,0	99,8	1869,1
Темпи змін, %	69,8	138,1	401,0	55,2	72,4	145,7	66,6	50,8	42,0	29,9	112,7	90,9	103,8	103,2	520,5

Додаток Г

**Приведення в порівняльний вигляд показників господарської
діяльності малих підприємств агробізнесу Херсонської області**

Підприємства	Темпи змін, %	
	Поточних зобов'язань	Операційних витрат
1	105,3	48,0
2	83,8	139,9
3	77,0	80,0
4	93,9	264,6
5	261,1	161,0
6	99,5	176,4
7	91,0	113,5
8	80,8	55,0
9	114,4	177,0
10	158,2	101,1
11	0,9	17,1
12	93,4	95,7
13	429,2	232,6
14	11,0	89,8
15	102,0	60,5
16	104,2	143,3
17	150,4	72,4
18	73,7	24,9
19	89,2	181,2
20	175,1	138,1
21	203,3	68,6
22	102,8	150,2
23	93,5	196,9
24	105,4	238,1
25	101,5	334,4
26	60,6	88,7
27	92,4	110,0
28	93,9	96,3
29	196,1	96,9
30	23,0	19,2

Джерело: власні дослідження.

Визначення рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу за матричним методом, 2024 р.

Темпи змін	Підприємства															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Основного капіталу, %	95,3	103,8	100	97,9	99,9	94,7	75,2	115,4	71,8	90,9	130,0	75,5	115,1	66,7	85,8	98,1
2. Оборотного капіталу, %	100,6	133,3	85,7	40,2	74,4	55,5	89,5	133,4	36,0	84,4	427,3	82,3	174,4	172,6	95,3	65,3
3. Поточних зобов'язань, %	105,3	83,8	77,0	93,9	261,1	99,5	91,0	80,8	114,4	158,2	0,9	93,4	429,2	11,0	102,0	104,2
4. Прибутку, %	41,5	27,2	5,4	68,1	65,4	-151,2	-189,7	47,5	82,7	506,9	-871,0	-314,3	-204,7	-1166,0	-195,3	-193,0
5. Валового доходу, %	126,6	57,9	181,8	42,3	59,2	72,1	60,1	69,5	55,9	119,4	147,6	129,0	291,5	122,0	126,8	60,0
6. Операційних витрат, %	48,0	139,9	80,0	264,6	161,0	176,4	113,5	55,0	177,0	101,1	17,1	95,7	232,6	89,8	60,5	143,3
Відношення до еталонного значення	0,522	0,569	0,548	0,536	0,547	0,519	0,412	0,632	0,393	0,498	0,712	0,414	0,631	0,365	0,470	0,538
	0,038	0,050	0,032	0,015	0,028	0,021	0,034	0,050	0,014	0,032	0,162	0,031	0,066	0,065	0,036	0,025
	0,245	0,195	0,179	0,218	0,608	0,232	0,212	0,188	0,267	0,369	0,002	0,218	1	0,026	0,238	0,243
	0,082	0,054	0,011	0,134	0,129	-0,298	-0,374	0,094	0,163	1	-1,718	-0,620	-0,403	-2,300	-0,385	-0,381
	0,230	0,104	0,327	0,076	0,107	0,130	0,108	0,125	0,101	0,215	0,266	0,232	0,525	0,220	0,228	0,108
	0,144	0,418	0,239	0,791	0,481	0,528	0,339	0,164	0,529	0,302	0,051	0,286	0,696	0,269	0,181	0,429
Розрахунковий коефіцієнт	0,228	0,186	0,204	0,215	0,205	0,231	0,346	0,135	0,368	0,252	0,083	0,343	0,136	0,403	0,281	0,213
	0,925	0,903	0,937	0,970	0,945	0,958	0,933	0,903	0,972	0,937	0,702	0,939	0,872	0,874	0,929	0,951
	0,570	0,648	0,674	0,612	0,154	0,590	0,621	0,659	0,537	0,398	0,996	0,612	0	0,949	0,581	0,573
	0,842	0,895	0,978	0,750	0,759	1,685	1,888	0,821	0,701	0	7,388	2,624	1,968	10,890	1,918	1,915
	0,593	0,803	0,453	0,854	0,797	0,757	0,796	0,766	0,808	0,616	0,539	0,590	0,226	0,608	0,596	0,796
	0,733	0,339	0,579	0,044	0,269	0,223	0,437	0,699	0,222	0,487	0,901	0,510	0,092	0,534	0,671	0,326
Комплексний показник рівня конкурентоспроможності	3,891	3,774	3,825	3,445	3,129	4,444	5,021	3,983	3,608	2,690	10,609	5,618	3,294	14,258	4,976	4,774
Місце підприємства за матричним методом	15	13	14	9	5	19	25	17	12	3	29	27	6	30	24	23

Темпи змін	Підприємства														
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Еталон
1. Основного капіталу, %	144,0	67,0	16,7	40,0	90,8	35,0	99,1	81,2	96,8	104,5	144,9	97,9	81,3	182,5	182,5
2. Оборотного капіталу, %	113,5	75,8	64,2	60,0	86,7	97,3	69,5	44,0	95,8	196,9	120,5	87,8	91,3	2645,8	2645,8
3. Поточних зобов'язань, %	150,4	73,7	89,2	175,1	203,3	102,8	93,5	105,4	101,5	60,6	92,4	93,9	196,1	23,0	429,2
4. Прибутку, %	206,3	-386,0	41,3	-307,1	-36,7	45,3	-340,0	33,6	22,7	-112,8	-172,1	-171,0	97,7	76,4	506,9
5. Валового доходу, %	118,9	266,7	49,4	117,3	103,7	54,6	36,0	77,6	59,8	98,8	73,1	63,5	112,5	555,5	555,5
6. Операційних витрат, %	72,4	24,9	181,2	138,1	68,6	150,2	196,9	238,1	334,4	88,7	110,0	96,3	96,9	19,2	334,4
Відношення до еталонного значення	0,789	0,367	0,092	0,219	0,498	0,192	0,543	0,445	0,530	0,573	0,794	0,536	0,445	1	-
	0,043	0,029	0,024	0,023	0,033	0,037	0,026	0,017	0,036	0,074	0,046	0,033	0,035	1	
	0,350	0,172	0,208	0,408	0,474	0,239	0,218	0,246	0,236	0,141	0,215	0,219	0,457	0,054	
	0,407	-0,761	0,081	-0,705	-0,072	0,089	-0,671	0,066	0,045	-0,223	-0,340	0,337	0,193	0,151	
	0,214	0,480	0,089	0,211	0,187	0,098	0,065	0,140	0,108	0,178	0,132	0,114	0,203	1	
	0,217	0,074	0,542	0,413	0,205	0,045	0,589	0,712	1	0,265	0,330	0,288	0,290	0,057	
Розрахунковий коефіцієнт	0,045	0,401	0,824	0,610	0,252	0,653	0,209	0,308	0,221	0,182	0,042	0,215	0,308	0	-
	0,916	0,943	0,953	0,955	0,935	0,927	0,949	0,966	0,929	0,891	0,910	0,935	0,931	0	
	0,423	0,686	0,627	0,350	0,350	0,579	0,612	0,569	0,584	0,738	0,616	0,610	0,295	0,895	
	0,352	3,101	0,845	2,9070,	1,149	0,830	2,792	0,872	0,912	1,496	1,796	0,440	0,651	0,721	
	0,618	0,270	0,930	623	0,661	0,814	0,874	0,740	0,796	0,676	0,753	0,785	0,635	0	
	0,613	0,857	0,210	0,345	0,632	0,912	0,169	0,083	0	0,540	0,449	0,507	0,504	0,889	
Комплексний показник рівня конкурентоспроможності	2,967	6,258	4,389	2,260	3,979	4,715	5,605	3,538	3,442	4,523	4,566	3,492	3,324	2,505	-
Місце підприємства за матричним методом	4	28	18	1	16	22	26	11	8	20	21	10	7	2	-

Джерело: власні дослідження.

Рівень конкурентоспроможності потенціалу малих підприємств агробізнесу за методом ефективної конкуренції, 2024 р.

Показник	Підприємства														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Витрати на 1 продукції, грн.	1,04	0,87	0,87	1,52	1,51	1,30	1,91	2,39	1,47	0,88	2,87	1,25	2,34	1,68	1,28
2. Фондовіддача, грн.	0,30	0,39	2,45	1,36	0,22	0,10	0,40	0,82	0,44	9,17	31,48	19,03	0,47	27,32	1,22
3. Продуктивність праці тис. грн./чол.	18,45	59,27	71,8	13,87	7,76	4,28	22,87	14,28	79,07	19,26	12,07	16,69	58,06	3,25	21,1
4. Коефіцієнт автономії	0,53	0,92	-0,17	-0,67	0,67	-0,11	0,71	0,82	-0,34	0,53	-1,79	-1,01	-0,35	-2,01	0,08
5. Коефіцієнт платоспроможності	1,34	4,10	1,25	0,24	3,39	0,11	1,89	2,79	0,14	1,74	0,34	0,46	7,4	0,30	0,62
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,00	0,04	0,02	0,02	0,00	0,53	1,52	0,00	0,31	0,00	0,00	5,8	0,00	0,18
7. Коефіцієнт обіговості обігових коштів, об. в рік	0,22	1,08	0,93	1,31	0,93	0,65	0,90	1,04	1,45	2,13	2,08	2,11	0,58	5,5	1,39
Рентабельність продаж, %	99,19	100,00	100,00	100,00	-1,95	-138,24	100,15	279,27	100,00	103,01	124,59	103,92	100,00	100,44	114,08
Рівень конкурентоспроможності	8,91	9,81	9,80	8,84	0,32	-11,61	9,22	24,55	9,82	9,63	11,77	8,94	230,19	9,54	10,24
Місце підприємства	18	9	12	20	25	28	15	2	11	13	4	17	1	14	7

Показник	Підприємства														
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1. Витрати на 1 продукції, грн.	2,28	0,64	6,05	1,69	1,40	1,21	1,88	1,29	1,40	1,16	1,68	1,54	2,52	2,21	3,31
2. Фондовіддача, грн.	0,06	89,52	0,29	10,37	11,23	0,75	0,02	0,02	0,14	0,10	1,13	0,10	0,06	31,10	0,56
3. Продуктивність праці тис. грн./чол.	4,8	45,50	3,2	2,42	13,1	9,30	2,78	3,17	5,28	4,34	9,76	6,54	7,76	11,28	113,1
4. Коефіцієнт автономії	0,76	0,56	0,77	-3,02	-3,18	0,12	0,66	0,82	0,28	0,80	-0,97	0,72	0,88	0,74	0,07
5. Коефіцієнт платоспроможності	0,57	2,21	2,84	0,24	0,22	3,96	0,35	0,29	0,18	1,26	0,57	0,79	0,62	3,36	1,41
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15
7. Коефіцієнт обіговості обігових коштів, об. в рік	0,44	1,95	0,14	1,59	1,64	1,00	0,31	0,55	0,77	0,48	0,73	0,46	0,87	5,13	2,30
Рентабельність продаж, %	100,00	100,00	100,00	112,12	100,00	120,67	-25,57	-153,31	-31,28	16,41	100,0	100,00	100,00	100,00	100,00
Рівень конкурентоспроможності	8,81	12,05	9,14	9,87	8,91	10,73	-1,96	-12,77	-2,45	1,62	8,75	8,83	8,89	10,15	10,60
Місце підприємства	22	3	16	10	18	5	26	29	27	24	23	21	19	8	6

Джерело: власні дослідження.

Вихідні дані для бенчмаркінгового аналізу

КЛАСТЕР №1	Підприємства							Середнє по кластеру
	1	8	13	14	17	25	29	
Валовий дохід в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн.	737,1	753,63	1734,82	350,14	1469,01	129,82	520,18	813,5
Вартість основних засобів на 1 га с.-г. угідь, грн.	1986,69	817,86	3312,29	14,49	16,14	1045,96	14,49	1029,8
Фондовіддача, грн.	0,3	0,8	0,5	27,3	89,5	0,10	31,1	21,37
Продуктивність праці, тис. грн./ чол.	18,5	14,3	58,1	3,3	45,5	4,30	11,3	22,19
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	0,2	1	0,6	5,5	2	0,50	5,1	2,13
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	1,1	4,6	-0,3	-0,7	1,3	4,00	2,9	1,84
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,3	0,4	-1,6	1,1	1	0,10	0,8	0,3
Коефіцієнт платоспроможності	1,3	2,8	7,4	0,3	2,2	1,30	0,3	2,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	2,5	3,5	0,3	0,2	0,10	0,3	1,1
Темпи змін валового доходу, %	126,6	69,5	291,5	122	118,9	59,8	112,5	128,7
Темпи змін поточних зобов'язань, %	105,3	80,8	429,2	11	150,4	101,5	196,1	153,47

Джерело: власні дослідження.

КЛАСТЕР №2	Підприємства									Середнє по кластеру
	2	3	9	10	11	12	19	20	30	
Валовий дохід в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн.	1003,33	1040,17	1871,77	1646,72	981,94	1268,77	190,39	194,65	822,67	1002,27
Вартість основних засобів на 1 га с.-г. угідь, грн.	2160,62	339,13	2950,24	142,45	29,35	50,24	4,76	39,62	1901,8	846,47
Фондовіддача, грн.	0,4	2,5	0,44	9,17	31,5	19	10,4	11,2	0,6	9,47
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	59,3	71,8	79,1	19,3	12,1	16,7	2,4	13,1	113,1	42,99
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	1,1	0,9	1,5	2,1	2,1	0,6	1,6	1,6	2,3	1,53
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	11,5	-0,2	-0,3	1,1	-0,6	-0,5	-0,8	-0,8	0,4	1,09
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,3	-0,9	3,4	0,7	1	1,1	1	1	1,1	0,97
Коефіцієнт платоспроможності	4,1	1,3	0,14	1,7	0,3	0,5	0,24	0,2	1,4	1,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1	1,1	0,1	0,4	0,2	0,01	0,01	0,01	1,3	0,46
Темпи змін валового доходу, %	57,9	181,8	55,9	119,4	147,6	129	49,4	117,3	555,5	157,09
Темпи змін поточних зобов'язань, %	83,8	77	114,4	158,2	0,9	93,4	89,2	175,1	23	90,56

Джерело: власні дослідження.

КЛАСТЕР №3	Підприємства														Середнє по кластеру
	4	5	6	7	15	16	18	21	22	23	24	26	27	28	
Валовий дохід в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн.	915,6	713,07	236,62	1309,34	372,32	48,78	42,29	646,57	70,42	93,17	189,63	303,47	221,83	211	383,87
Вартість основних засобів на 1 га с.-г. угідь, грн.	612,84	2792,92	1908,09	2314,51	234,04	544,66	143,71	1332,58	1656,03	4909,05	1026,58	228,8	2298,49	3131,3	1652,4
Фондовіддача, грн.	1,4	0,2	0,1	0,4	1,2	0,1	0,3	0,8	0,02	0,02	0,1	0,1	0	0,1	0,35
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	13,9	7,8	4,3	22,9	21,1	4,8	3,2	9,3	2,8	3,2	5,3	9,8	7	7,8	8,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	1,3	0,9	0,7	0,9	1,4	0,4	0,1	1	0,3	0,6	0,8	0,7	1	0,9	0,79
2Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	-0,4	2	-0,1	2,5	0,1	3,1	3,4	0,1	2	4,4	0,4	-0,5	3	7,1	1,94
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,9	0,2	9	0,3	-3,8	-0,1	0,6	2,9	-0,3	-0,1	-2,1	0,5	0	-0,1	0,64
Коефіцієнт платоспроможності	0,2	3,3	0,1	1,9	0,6	0,6	2,8	4	0,4	0,3	0,2	0,6	0,8	0,6	1,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,1	0,04	0,02	1,7	0,2	0,1	1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,03	0,28
Темпи змін валового доходу, %	42,3	59,2	72,1	60,1	126,8	60	266,7	103,7	54,6	36	77,6	98,8	73,1	63,5	85,32
Темпи змін поточних зобов'язань, %	93,9	261,1	99,5	91	102	104,2	73,7	203,3	102,8	93,5	105,4	60,6	92,4	93,9	112,66

Джерело: власні дослідження.

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

КЛАСТЕР №1	Підприємства						
	1	8	13	14	17	25	29
Валовий дохід в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн.	737,1	753,63	1734,82	350,14	1469,01	129,82	520,18
Додана вартість в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн.	854,26	2171,58	1850,33	466,31	1342,56	61,65	642,45
Вартість основних засобів на 1 га с.-г. угідь, грн.	1986,69	817,86	3312,29	14,49	16,14	1045,96	14,99
Ступінь трудової участі за рік, людино-годин на одного працівника	1995	1995	1851	1024,33	1308,08	1249,42	2100
Розмір валового доходу на 1 грн. витрат по оплаті праці, грн.	5,27	2	5,18	2,01	17,02	1,99	5,86
Сукупний місячний дохід працівника, грн.	350	713,33	1120,83	167,06	267,36	219,79	160,42
Фондовіддача, грн.	0,3	0,82	0,47	27,32	89,52	0,1	31,1
Коефіцієнт платоспроможності	1,34	2,79	7,4	0,3	2,21	1,26	3,36
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	0,22	1,04	0,58	5,5	1,95	0,48	5,13
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,12	4,56	-0,26	-0,67	1,25	3,99	2,88
Чистий прибуток, тис. грн.	3,4	57,4	-1380,6	-61,8	398,4	17,1	-54,7

Джерело: власні дослідження.

КЛАСТЕР №2	Підприємства								
	2	3	9	10	11	12	19	20	30
Валовий дохід в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн.	1003,33	1040,17	1871,77	1646,72	981,94	1268,77	190,39	194,65	822,67
Додана вартість в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн.	992,81	890,69	1312,36	1764,96	1227,99	1469,73	378,39	212,98	3549,61
Вартість основних засобів на 1 га с.-г. угідь, грн.	2160,62	339,13	2950,24	142,45	29,35	50,24	4,76	39,62	1901,8
Ступінь трудової участі за рік, людино-годин на одного працівника	2005	1745,67	1904	1512,2	1633,33	2033	1532,07	964	1966,6
Розмір валового доходу на 1 грн. витрат по оплаті праці, грн.	12,83	15,72	8,38	5,5	5,11	4,19	1,15	14,56	1,12
Сукупний місячний дохід працівника, грн.	461,9	380,56	943,06	358,33	236,11	387,79	193,89	225	576,26
Фондовіддача, грн.	0,39	2,45	0,44	9,17	31,48	19,03	10,37	11,23	0,56
Коефіцієнт платоспроможності	4,1	1,25	0,14	1,74	0,34	0,46	0,24	0,22	1,41
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	1,08	0,93	1,45	2,13	2,08	2,11	1,59	1,64	2,3
Коефіцієнт фінансової стабільності	11,47	-0,15	-0,25	1,13	-0,64	-0,5	-0,75	-0,76	0,39
Чистий прибуток, тис. грн.	108	-3,7	-1527,9	14,7	-60,1	-22	-20,8	-47,9	11,3

Джерело: власні дослідження.

КЛАСТЕР №3	Підприємства
------------	--------------

	4	5	6	7	15	16	18	21	22	23	24	26	27	28
Валовий дохід в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн.	915,6	713,07	236,62	1309,34	372,32	48,78	42,29	646,57	70,42	93,17	189,63	303,47	221,83	211
Додана вартість в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн.	1102,75	356,01	-110,8	1732,01	496,03	66,09	122,56	894,57	44,2	-76,45	61,94	424,29	267,16	265,36
Вартість основних засобів на 1 га с.-г. угідь, грн.	612,84	2792,92	1908,09	2314,51	234,04	544,66	143,71	1332,58	1656,03	4909,05	1026,58	228,8	2298,49	3131,3
Ступінь трудової участі за рік, людино-годин на одного працівника	1905,33	1904,44	1545,52	1619,58	1642,7	1162,4	960	1475,93	1492,37	845,6	1562,11	1658,38	979,71	1563,27
Розмір валового доходу на 1 грн. витрат по оплаті праці, грн.	2,99	2,62	1,95	2,28	2,91	2,27	0,83	3,02	2,36	2,86	3,72	2,42	3,19	3,44
Сукупний місячний дохід працівника, грн.	463,89	283,7	219,62	1004,17	725	210,71	322,92	288,64	151,11	147,22	167,86	403,18	238,57	221,77
Фондовіддача, грн.	1,36	0,22	0,1	0,4	1,22	0,06	0,29	0,75	0,02	0,02	0,14	1,13	0,1	0,06
Коефіцієнт платоспроможності	0,24	3,39	0,11	1,89	0,62	0,57	2,84	3,96	0,35	0,29	0,18	0,57	0,79	0,62
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	1,31	0,93	0,65	0,9	1,39	0,44	0,14	1	0,31	0,55	0,77	0,73	0,46	0,87
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,4	2	-0,1	2,5	0,1	3,12	3,37	0,13	1,97	4,44	0,39	-0,49	2,74	7,16
Чистий прибуток, тис. грн.	-38,9	-6,8	-165	-249,1	-29,1	-41,5	-57,9	-31	-13,5	-97,2	-40,9	-113,4	-74	-167,4

Джерело: власні дослідження.

Додаток Ж 2

Первинна обробка даних для підприємств першого кластеру

```

(OPT :=
  n ← 0
  M ← (1 1 1)
  for i ∈ 1..7
    for j ∈ 2..8
      for k ∈ 3..9
        for m ∈ 4..10
          Z ← augment( $X^{(0)}$ ,  $X^{(i)}$ ,  $X^{(j)}$ ,  $X^{(k)}$ ,  $X^{(m)}$ ) if  $i < j < k < m$ 
           $M_{n,0} \leftarrow \text{corr} \left[ Y, Z \cdot (Z^T \cdot Z)^{-1} \cdot Z^T Y \right]$  if  $i < j < k < m$ 
           $M_{n,1} \leftarrow i$  if  $i < j < k < m$ 
           $M_{n,2} \leftarrow j$  if  $i < j < k < m$ 
           $M_{n,3} \leftarrow k$  if  $i < j < k < m$ 
           $M_{n,4} \leftarrow m$  if  $i < j < k < m$ 
           $n \leftarrow n + 1$  if  $i < j < k < m$ 
  R ←  $M_{0,0}$ 
  X1 ← 1
  X2 ← 1
  X3 ← 1
  X4 ← 1
  n ← 1
  for n ∈ 1..209
    X1 ←  $M_{n,1}$  if  $M_{n,0} > R$ 
    X2 ←  $M_{n,2}$  if  $M_{n,0} > R$ 
    X3 ←  $M_{n,3}$  if  $M_{n,0} > R$ 
    X4 ←  $M_{n,4}$  if  $M_{n,0} > R$ 
    R ←  $M_{n,0}$  if  $M_{n,0} > R$ 
  (R X1 X2 X3 X4)
)
```

(OPT) = (0.999702 6 7 8 9)

Первинна обробка даних для підприємств другого кластеру

```

(OPT := | n ← 0
        | M ← (1 1 1)
        | for i ∈ 1..7
        |   for j ∈ 2..8
        |     for k ∈ 3..9
        |       for m ∈ 4..10
        |         | Z ← augment(X(0), X(i), X(j), X(k), X(m)) if i < j < k < m
        |         | Mn,0 ← corr[Y, Z · (ZT · Z)-1 · ZTY] if i < j < k < m
        |         | Mn,1 ← i if i < j < k < m
        |         | Mn,2 ← j if i < j < k < m
        |         | Mn,3 ← k if i < j < k < m
        |         | Mn,4 ← m if i < j < k < m
        |         | n ← n + 1 if i < j < k < m
        | R ← M0,0
        | X1 ← 1
        | X2 ← 1
        | X3 ← 1
        | X4 ← 1
        | n ← 1
        | for n ∈ 1..209
        |   | X1 ← Mn,1 if Mn,0 > R
        |   | X2 ← Mn,2 if Mn,0 > R
        |   | X3 ← Mn,3 if Mn,0 > R
        |   | X4 ← Mn,4 if Mn,0 > R
        |   | R ← Mn,0 if Mn,0 > R
        | (R X1 X2 X3 X4)

```

$$(OPT) = (0.994464 \quad 1 \quad 2 \quad 3 \quad 8)$$

Первинна обробка даних для підприємств другого кластеру

```

(OPT := | n ← 0
        | M ← (1 1 1)
        | for i ∈ 1..7
        |   for j ∈ 2..8
        |     for k ∈ 3..9
        |       for m ∈ 4..10
        |         | Z ← augment(X⟨0⟩, X⟨i⟩, X⟨j⟩, X⟨k⟩, X⟨m⟩) if i < j < k < m
        |         | Mn,0 ← corr[Y, Z · (ZT · Z)-1 · ZTY] if i < j < k < m
        |         | Mn,1 ← i if i < j < k < m
        |         | Mn,2 ← j if i < j < k < m
        |         | Mn,3 ← k if i < j < k < m
        |         | Mn,4 ← m if i < j < k < m
        |         | n ← n + 1 if i < j < k < m
        | R ← M0,0
        | X1 ← 1
        | X2 ← 1
        | X3 ← 1
        | X4 ← 1
        | n ← 1
        | for n ∈ 1..209
        |   | X1 ← Mn,1 if Mn,0 > R
        |   | X2 ← Mn,2 if Mn,0 > R
        |   | X3 ← Mn,3 if Mn,0 > R
        |   | X4 ← Mn,4 if Mn,0 > R
        |   | R ← Mn,0 if Mn,0 > R
        | (R X1 X2 X3 X4)

```

(OPT) = (0.729958 3 6 8 9)

Джерело: власні дослідження.

Побудова кореляційно-регресійної моделі для підприємств першого кластеру

Y :=

	0
0	3.4
1	57.4
2	-1380.6
3	-61.8
4	398.4
5	17.1
6	-54.7

X :=

	0	1	2	3	4
0	1	350	0.3	1.34	0.22
1	1	713.33	0.82	2.79	1.04
2	1	1120.83	0.47	274.62	0.58
3	1	167.06	27.32	0.3	5.5
4	1	267.36	89.52	2.21	1.95
5	1	219.79	0.1	1.26	0.48
6	1	160.42	31.1	3.36	5.13

$$\beta := \left[(X^T \cdot X)^{-1} \cdot X^T \cdot Y \right]^T = (-14.697 \quad 0.165 \quad 5.099 \quad -5.575 \quad -39.136)$$

Рівняння моделі, яке відобразить залежність прибутку підприємств кластеру від обраних факторів:

$$Y = -14,697 + 0,165 X_1 + 5,099 X_2 - 5,575 X_3 - 39,136 X_4 + U$$

Визначимо якість побудованої моделі на основі множинного коефіцієнта детермінації:

$$R^2 = \frac{\sum_{t=1}^T (\tilde{y}_t - \bar{y})^2}{\sum_{t=1}^T (y_t - \bar{y})^2} = \frac{ESS}{TSS}$$

$$TSS := Y^T \cdot Y - n \cdot (\text{mean}(Y))^2 = 1926327.174$$

$$ESS := \beta \cdot X^T \cdot Y - n \cdot (\text{mean}(Y))^2 = 1925180.493$$

$$R2 := \frac{ESS}{TSS} = 0.999405$$

Побудова кореляційно-регресійної моделі для підприємств другого кластеру

Y :=

	0
0	108
1	-3.7
2	-1527.9
3	14.7
4	-60.1
5	-22
6	-20.8
7	-47.9
8	11.3

X :=

	0	1	2	3	4
0	1	1003.33	992.81	2160.62	4.1
1	1	1040.17	890.69	339.13	1.25
2	1	1871.77	1312.36	2950.24	0.14
3	1	1646.72	1764.96	142.45	1.74
4	1	981.94	1227.99	29.35	0.34
5	1	1268.77	1469.73	50.24	0.46
6	1	190.39	378.39	4.76	0.24
7	1	194.65	212.98	39.62	0.22
8	1	822.67	3549.61	1901.8	1.41

$$\beta := \left[(X^T \cdot X)^{-1} \cdot X^T \cdot Y \right]^T = (-44.132 \quad -0.36 \quad 0.19 \quad -0.367 \quad 266.786)$$

Рівняння моделі, яке відобразить залежність прибутку підприємств кластеру від обраних факторів:

$$Y = -44,132 - 0,36X_1 + 0,19X_2 - 0,367X_3 + 266,786X_4 + U$$

Визначимо якість побудованої моделі на основі множинного коефіцієнта детермінації:

$$R^2 = \frac{\sum_{t=1}^T (\tilde{y}_t - \bar{y})^2}{\sum_{t=1}^T (y_t - \bar{y})^2} = \frac{ESS}{TSS}$$

$$TSS := Y^T \cdot Y - n \cdot (\text{mean}(Y))^2 = 2.087 \times 10^6$$

$$ESS := \beta \cdot X^T \cdot Y - n \cdot (\text{mean}(Y))^2 = 2.064 \times 10^6$$

$$R^2 := \frac{ESS}{TSS} = 0.989$$

Побудова кореляційно-регресійної моделі для підприємств другого кластеру

Y :=		X :=					
	0		0	1	2	3	4
0	-38.9	0	1	612.84	463.89	0.24	1.31
1	-6.8	1	1	2792.92	283.7	3.39	0.93
2	-165	2	1	1908.09	219.62	0.11	0.65
3	-249.1	3	1	2314.51	1004.17	1.89	0.9
4	-29.1	4	1	234.04	725	0.62	1.39
5	-41.5	5	1	544.66	210.71	0.57	0.44
6	-57.9	6	1	143.71	322.92	2.84	0.14
7	-31	7	1	1332.58	288.64	3.96	1
8	-13.5	8	1	1656.03	151.11	0.35	0.31
9	-97.2	9	1	4909.05	147.22	0.29	0.55
10	-40.9	10	1	1026.58	167.86	0.18	0.77
11	-113.4	11	1	228.8	403.18	0.57	0.73
12	-74	12	1	2298.49	238.57	0.79	0.46
13	-167.4	13	1	3131.3	221.77	0.62	0.87

$$\beta := \left[(X^T \cdot X)^{-1} \cdot X^T \cdot Y \right]^T = (-32.064 \quad -0.024 \quad -0.221 \quad 14.173 \quad 68.579)$$

Рівняння моделі, яке відобразить залежність прибутку підприємств кластеру від обраних факторів:

$$Y = -32,064 - 0,024X_1 - 0,221X_2 + 14,173X_3 + 68,589X_4 + U$$

Визначимо якість побудованої моделі на основі множинного коефіцієнта детермінації:

$$R^2 = \frac{\sum_{t=1}^T (\tilde{y}_t - \bar{y})^2}{\sum_{t=1}^T (y_t - \bar{y})^2} = \frac{ESS}{TSS}$$

$$TSS := Y^T \cdot Y - n \cdot (\text{mean}(Y))^2 = 6486 \times 10^4$$

$$ESS := \beta \cdot X^T \cdot Y - n \cdot (\text{mean}(Y))^2 = 3456 \times 10^4$$

$$R^2 := \frac{ESS}{TSS} = 0.533 \quad \text{Джерело: власні дослідження.}$$