**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**
**В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,**
**д.держ.упр., проф.**
**_____ Наталія БОНДАРЧУК**
**«____» _____ 2025 р.**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**Здобувачка** **Анна ВАСЬКО**

**Науковий керівник,**
**к.е.н., доцент** **Валерій ГАРКАВИЙ**

**Дніпро – 2025**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**Факультет:** менеджменту і маркетингу
**Кафедра:** менеджменту, публічного управління та адміністрування
**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»
**Спеціальність** 073 «Менеджмент»
**Освітній ступінь:** «Бакалавр»

***З А Т В Е Р Д Ж У Ю***
Зав. кафедри: д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
«  » _____ 20  року

# ЗАВДАННЯ

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**ВАСЬКО АННІ ОЛЕКСАНДРІВНІ**

1. Тема роботи **«Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства»,**
керівник роботи **Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент,**
**затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «____» _____ 2025 р. № ____.**
2. **Термін подання студентом роботи** – 5 червня 2025 року.
**Вихідні дані до роботи:** Річна фінансова та виробнича звітність СТОВ «Союз-3» за 2020–2024 роки, виробничі та бізнес-плани підприємства, первинна бухгалтерська документація, статистичні звіти, наявні організаційна структура та система управління, дані про структуру посівних площ, урожайність та рівень рентабельності окремих культур, економічні показники ефективності діяльності підприємства, аналітичні матеріали, а також сучасна наукова та спеціалізована література.
3. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства 2. Аналіз конкурентоспроможності СТОВ «Союз-3» 3. Напрями та економічне обґрунтування підвищення конкурентоспроможності СТОВ «Союз-3». 4. Висновки та пропозиції.
4. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці). 2. Склад та структура земельного фонду підприємства. 3. Динаміка чисельності працівників і продуктивності праці. 4.Структура товарної продукції та її рентабельність.5. Основні показники ефективності виробничої діяльності. 6.Економічне обґрунтування запропонованих заходів. 7. Динаміка рентабельності та прибутку підприємства.

**6. Консультанти розділів роботи**

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Пор. № | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи | Вересень 2024 року | |
| 2. | Збір первинного матеріалу | Жовтень - грудень 2023 року | |
| 3. | Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи | Січень - лютий 2025 року | |
| 4. | Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи | Березень - квітень 2025 року | |
| 5. | Розрахунок та написання проектного розділу | Травень 2025 року | |
| 6. | Написання висновків | Травень 2025 року | |
| 7. | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи | Червень 2025 року | |

Здобувачка _____ Анна ВАСЬКО_____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Валерій ГАРКАВИЙ___
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 6
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та фактори, що на неї впливають 6
1.2. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору 14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТОВ «СОЮЗ-3» 22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності СТОВ «Союз-3» 22
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та факторів, що її формують 34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТОВ «СОЮЗ-3» 41
3.1. Розробка стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства 41
3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів 49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57
ДОДАТКИ. 62

# ВСТУП

**Актуальність дослідження**. В умовах постійних трансформацій економіки, нестабільного ринкового середовища та загострення конкуренції питання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств набуває особливої ваги. Для аграрного сектору, який є стратегічно важливим для продовольчої безпеки країни, здатність підприємств конкурувати не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках, визначає темпи їх розвитку та перспективи зростання.

Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств залежить від багатьох факторів – рівня ресурсного забезпечення, ефективності виробничо-збутової діяльності, застосування інновацій, рівня кадрового потенціалу, маркетингової політики та адаптивності до змін. Проте важливим є системний підхід до оцінки наявного рівня конкурентоспроможності та обґрунтування конкретних заходів, здатних забезпечити її зростання.

СТОВ «Союз-3» Дніпровського району Дніпропетровської області здійснює діяльність у галузі вирощування зернових, бобових, олійних, а також овочевих та плодових культур. Підприємство обробляє понад 1900 га земель, що забезпечує потенціал для стабільного розвитку. Водночас, як і інші сільськогосподарські товаровиробники, воно стикається з проблемами цінових коливань, зміни попиту, зростання витрат та необхідності оновлення підходів до ведення бізнесу. Це обумовлює актуальність дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності саме на рівні конкретного підприємства.

**Метою дослідження** є обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності СТОВ «Союз-3» з урахуванням особливостей його діяльності та сучасних викликів аграрного ринку.

**Завдання дослідження:**

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства, фактори її формування та критерії оцінювання;

- проаналізувати існуючий стан СТОВ «Союз-3» у контексті його конкурентних позицій;
- визначити сильні та слабкі сторони підприємства у конкурентному середовищі;
- розробити практичні пропозиції щодо стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності;
- обґрунтувати економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** виступає процес виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства СТОВ «Союз-3».

**Предметом дослідження** є економічні засади та організаційно-управлінські механізми забезпечення та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

**Методологічна база дослідження** спирається на використання загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних положень; економіко-статистичного – для оцінки фінансово-господарських показників підприємства; SWOT-аналізу – для виявлення сильних і слабких сторін; експертного оцінювання та методів прогнозування – для розробки перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності.

**Інформаційна база** дослідження включає законодавчі та нормативні документи України, аналітичні матеріали, звітність СТОВ «Союз-3» за останні роки, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також результати власних обчислень і висновків.

**Практичне значення** роботи полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність підприємства, що сприятиме зміцненню його ринкових позицій, зростанню продуктивності, прибутковості та довгостроковій стійкості.

**Структура та обсяг роботи**. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, що містять шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 62 сторінок. До списку джерел включено 44 найменування літератури, нормативних актів та звітних

документів, що слугували теоретичною й інформаційною базою для виконання поставлених завдань.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та фактори, що на неї впливають

У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства розглядається як основоположна умова його стабільного функціонування, розвитку та здатності до тривалого збереження позицій на ринку. В умовах глобалізації, цифрової трансформації, зростання вимог споживачів і посилення конкуренції підприємства, зокрема аграрного сектору, змушені постійно адаптувати свої стратегії та шукати нові підходи до підвищення ефективності діяльності.

Для аграрних підприємств конкурентоспроможність є не лише показником їх ринкового успіху, а й запорукою виживання у складному середовищі, що формується під впливом природно-кліматичних, економічних і регуляторних чинників. Саме тому важливо не тільки чітко розуміти сутність цього поняття, а й вміти оцінювати рівень конкурентоспроможності, виявляти слабкі місця, визначати напрями стратегічного розвитку.

Поняття конкурентоспроможності є одним із ключових у сучасній економічній теорії та практиці управління підприємством. Воно відображає здатність суб’єкта господарювання зберігати або покращувати свої позиції на ринку в умовах взаємодії з іншими учасниками ринкового середовища. Разом із тим, погляди на сутність, джерела та механізми формування конкурентоспроможності істотно змінювалися упродовж розвитку економічної науки, що зумовило появу низки концептуальних підходів [5].

У класичній економічній школі (кінець XVIII – початок XIX ст.) основною категорією, яка описувала конкурентну поведінку підприємства, була порівняльна перевага. Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і

причини багатства народів» стверджував, що конкуренція базується на здатності підприємств ефективно використовувати ресурси, що забезпечує нижчу собівартість продукції. Подібної думки дотримувався й Давид Рікардо, який розвинув теорію порівняльних переваг у міжнародній торгівлі. Водночас конкуренція розумілася здебільшого як цінова боротьба, а конкурентоспроможність зводилася до здатності виробляти дешевше, ніж інші.

У межах неокласичної парадигми (кінець XIX – поч. XX ст.) поняття конкурентоспроможності почало тлумачитися через призму ринкової рівноваги, раціонального вибору споживача та граничної корисності. А. Маршалл та інші представники школи вважали, що підприємства повинні орієнтуватися не лише на зниження витрат, а й на задоволення потреб споживачів за оптимального співвідношення «ціна-якість». Увага була зосереджена на формуванні конкурентної ціни та еластичності попиту, що розширило рамки розуміння конкурентоспроможності.

У XX столітті з появою кейнсіанства, інституціоналізму та поведінкової економіки акценти були зміщені у бік впливу макроекономічних, соціальних та психологічних чинників на конкурентоспроможність. Джон Мейнард Кейнс наголошував на важливості ролі держави у регулюванні економіки, підтримці зайнятості та стимулюванні інвестицій, що створювало умови для розвитку підприємств. Торстейн Веблен акцентував на інституціональних бар’єрах і культурних нормах, які впливають на економічну поведінку фірм. У цей період поняття конкурентоспроможності стало багатофакторним і почало включати не лише внутрішні можливості підприємства, а й зовнішнє середовище, в якому воно функціонує [7].

З другої половини XX століття під впливом стрімкого розвитку управлінських наук формується стратегічне бачення конкурентоспроможності. Значний внесок у цей напрям зробили Ігор Ансофф, Філіп Котлер та особливо Майкл Портер. Саме Портер у своїй моделі п’яти сил конкурентного тиску та концепції конкурентних переваг наголосив на важливості стратегічного позиціонування, галузевої структури, бар’єрів входу, загроз з боку товарів-

замінників і постачальників. Конкурентоспроможність стала розглядатися як результат стратегічного вибору та довгострокових рішень.

На сучасному етапі (початок XXI ст. і дотепер) поняття конкурентоспроможності зазнало подальшої трансформації під впливом цифровізації, глобалізації, еволюції споживчих цінностей та необхідності забезпечення сталого розвитку. У фокус потрапили такі аспекти, як інноваційність, екологічна відповідальність, клієнтоорієнтованість, використання цифрових технологій та участь у глобальних ланцюгах створення доданої вартості. Все більше значення має імідж підприємства, його гнучкість, здатність до швидкої трансформації та впровадження змін [9].

Підприємства, особливо в аграрному секторі, повинні не лише відповідати на сучасні виклики, а й передбачати їх, формуючи адаптивні, проактивні стратегії розвитку. Конкурентоспроможність нині розглядається як інтегральна характеристика підприємства, яка визначається здатністю створювати й ефективно реалізовувати цінність для споживача в умовах постійних змін.

Для наочного відображення етапів еволюції підходів до поняття конкурентоспроможності використано узагальнюючу схему, рис. 1.1.

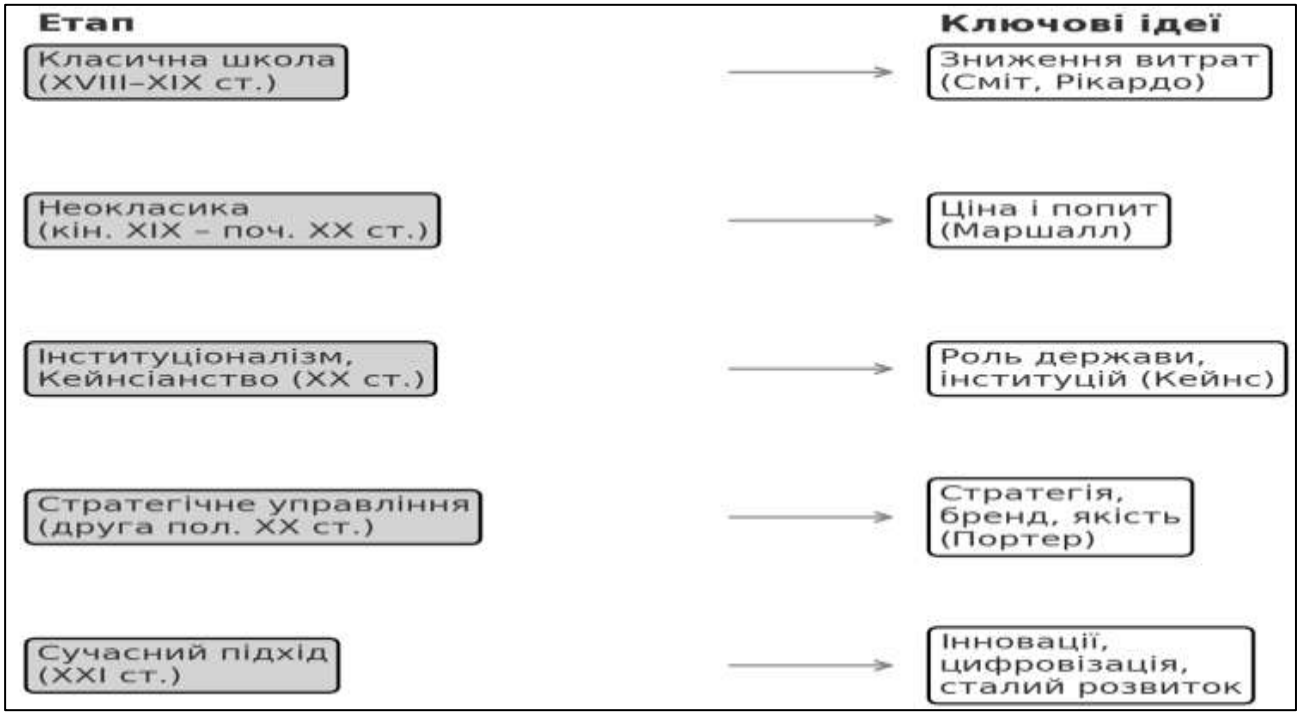

**Рис. 1.1. Етапи еволюції економічних підходів до поняття конкурентоспроможності**

Таким чином, аналіз підходів різних шкіл економічної думки свідчить про поступову трансформацію поняття конкурентоспроможності: від спрощеного розуміння як здатності знижувати витрати – до багатовимірного концепту, що охоплює стратегічні, соціальні, інноваційні, технологічні та екологічні виміри. Такий еволюційний шлях є основою для формування сучасних механізмів управління конкурентними перевагами підприємств у різних секторах економіки, зокрема в аграрному виробництві.

Конкурентоспроможність підприємства є одним з головних інтегральних показників його ефективності та стійкості в умовах мінливого ринкового середовища. Вона відображає здатність підприємства ефективно реалізовувати свою продукцію або послуги на цільових ринках у порівнянні з іншими учасниками, забезпечуючи при цьому прибутковість, зростання частки ринку та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

З теоретичної точки зору, конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, що поєднує у собі сукупність ресурсів, здібностей, управлінських рішень і стратегічних підходів, які забезпечують перевагу над іншими ринковими гравцями. На мікроекономічному рівні вона проявляється у здатності підприємства пропонувати товари або послуги з вищими цінностями для споживача – за рахунок нижчої ціни, вищої якості, кращого обслуговування або інноваційного підходу [8].

Конкурентоспроможність не є статичним параметром – це динамічне явище, яке змінюється під впливом як внутрішніх змін у структурі підприємства, так і зовнішніх впливів: попиту, технологій, політичної ситуації, нормативно-правової бази, макроекономічних факторів. Саме тому ключовою вимогою до підприємства є не тільки досягнення конкурентоспроможності, а й постійне її вдосконалення та адаптація до змін.

Суттєвим аспектом є визначення критеріїв, за якими може бути оцінена конкурентоспроможність підприємства. До них найчастіше належать:

- якість продукції (відповідність стандартам, сертифікація, інноваційність);
- ціна та цінова гнучкість (можливість коригування цінової політики відповідно до ринку);
- фінансова стабільність (ліквідність, прибутковість, наявність оборотного капіталу);
- інноваційна активність (частка нових розробок, технічне оновлення виробництва);
- маркетингова ефективність (впізнаваність бренду, просування, реклама);
- рівень обслуговування клієнтів (логістика, післяпродажна підтримка);
- рівень кваліфікації та мотивації персоналу;
- гнучкість управлінських структур.

Ці елементи формують комплексну модель конкурентоспроможності, де кожна складова може виступати як рушієм, так і обмеженням загального результату. Ілюстративно структуру основних характеристик конкурентоспроможності підприємства представлено на рис. 1.2.

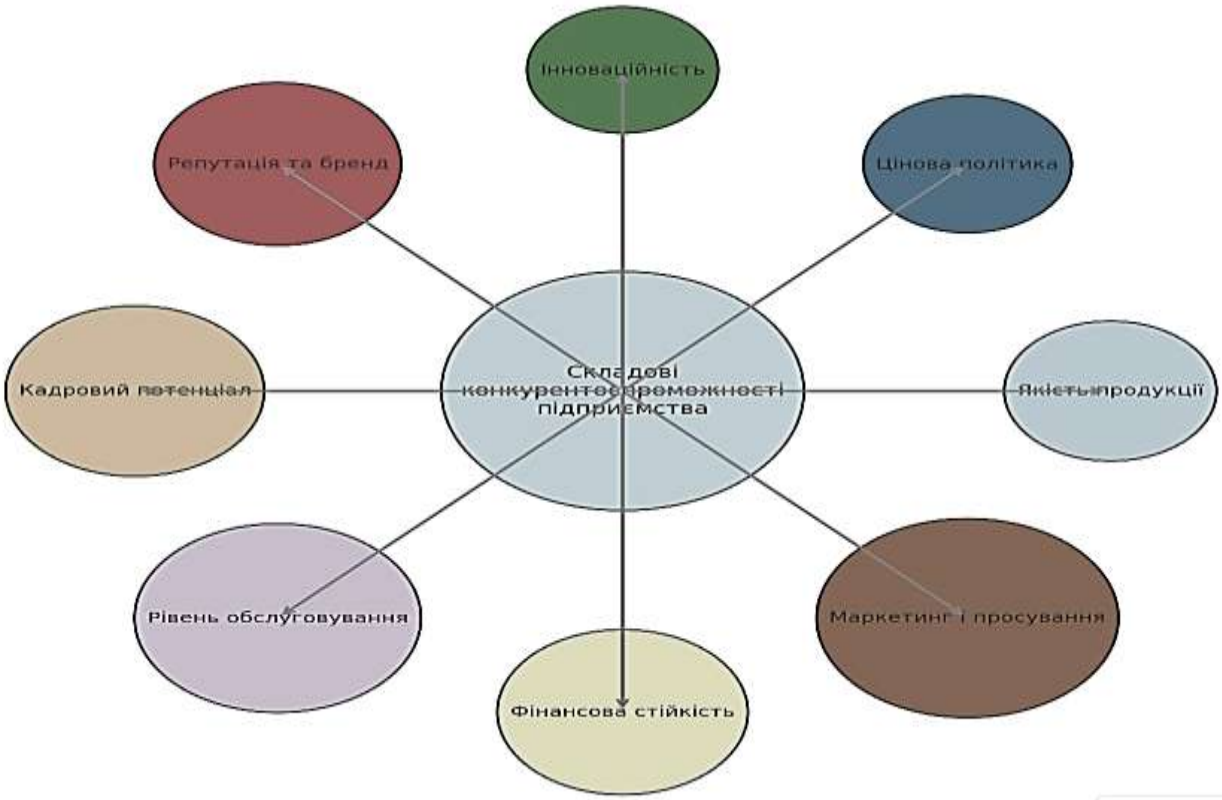

**Рис.1.2. Основні складові конкурентоспроможності підприємства**

У сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від швидкості адаптації до інновацій, здатності працювати в умовах цифрової трансформації, ефективності використання інформаційних систем управління (ERP, CRM), а також соціальної відповідальності перед споживачами, працівниками і суспільством загалом.

Особливо важливо враховувати специфіку аграрного сектору, в якому конкурентоспроможність значною мірою визначається природно-кліматичними умовами, сезонністю, державною підтримкою, рівнем механізації та доступом до ринків збуту. Такі підприємства повинні прагнути до забезпечення стабільної врожайності, впровадження сучасних агротехнологій, використання добрив і засобів захисту рослин, а також оптимізації витрат через ефективне управління логістикою та постачанням.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства — це не лише сума його поточних характеристик, а відображення рівня стратегічного мислення, якості управлінських рішень та здатності до адаптації в мінливому ринковому середовищі. Саме на цьому фундаменті має будуватись система стратегічного планування та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства, що й буде розкрито в наступних підрозділах [11].

Конкурентоспроможність аграрного підприємства формується під впливом численних факторів, що поєднують у собі як внутрішні характеристики суб’єкта господарювання, так і зовнішні впливи ринкового, природного, інституційного та соціального характеру. Для ефективного управління конкурентними перевагами важливо ідентифікувати ці фактори, систематизувати їх і визначити пріоритетні напрями впливу.

Умовно всі фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства, можна поділити на дві великі групи – внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні).

Внутрішні фактори пов’язані зі специфікою самого підприємства, його ресурсним потенціалом, системою управління, організацією виробництва, кадровим складом і фінансовим станом. Саме ці фактори формують основу для створення унікальної цінності, що може бути реалізована на ринку.

Одним із ключових внутрішніх чинників є матеріально-технічне забезпечення, яке включає наявність сучасної техніки, обладнання, засобів механізації та автоматизації. У сільському господарстві, де ефективність виробництва значною мірою залежить від своєчасного виконання технологічних операцій, роль технічної оснащеності важко переоцінити.

Другий важливий аспект – організаційно-управлінський механізм. Це система прийняття рішень, делегування повноважень, мотивація персоналу, корпоративна культура. Від того, наскільки ефективно побудовані ці процеси, залежить рівень реалізації стратегічних цілей [25].

Не менш суттєвою є кваліфікація персоналу. Професійні знання, досвід, здатність до інноваційного мислення, ефективна командна взаємодія – все це визначає спроможність підприємства швидко реагувати на виклики, адаптуватися до змін, генерувати нові ідеї.

Зовнішні фактори мають об’єктивний характер і, як правило, не залежать від волі керівництва підприємства. Проте їх вплив є визначальним, особливо в аграрному секторі, який сильно залежить від сезонності, погодних умов, державної підтримки та зовнішньоекономічної кон’юнктури.

Першим таким фактором є природно-кліматичні умови. На відміну від інших галузей економіки, в сільському господарстві вони безпосередньо впливають на обсяги виробництва та якість продукції. Посухи, зливи, заморозки можуть призвести до втрати значної частини врожаю, навіть при ідеальному управлінні ресурсами.

Другий зовнішній фактор – рівень конкуренції на ринку. Для аграрних підприємств України це актуально у зв’язку з лібералізацією торгівлі, інтеграцією у світовий ринок та зменшенням митних бар’єрів. Крім того, внутрішня конкуренція серед фермерів та великих агрохолдингів часто загострюється через обмежений доступ до інфраструктури та ресурсів.

Ще одним важливим чинником є державна політика: податкове навантаження, субсидії, кредитування, ціноутворення на ресурси, аграрні реформи. Від стабільності та передбачуваності державного регулювання напряму залежить здатність аграрного бізнесу інвестувати в розвиток, оновлювати технічну базу, впроваджувати інновації.

Коротке узагальнення основних факторів представлено у таблиці. 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Ключові внутрішні та зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств**

| Група факторів | Фактор |
|---|---|
| Внутрішні фактори | Матеріально-технічне забезпечення |
| Внутрішні фактори | Організація виробництва та управління |
| Внутрішні фактори | Кваліфікація персоналу |
| Зовнішні фактори | Природно-кліматичні умови |
| Зовнішні фактори | Рівень конкуренції на ринку |
| Зовнішні фактори | Державна політика та регуляторне середовище |

Важливим є також взаємозв’язок між внутрішніми та зовнішніми чинниками. Наприклад, сильна технічна база (внутрішній фактор) дозволяє краще реагувати на несприятливі погодні умови (зовнішній фактор), а кваліфіковані управлінці – адаптуватися до нових законодавчих норм. Такий взаємозв’язок утворює основу для системного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У сфері практичного менеджменту саме оцінка цих факторів дозволяє виявити проблемні зони, потенційні ризики та можливості, які можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності. На наступних етапах

дослідження вони будуть використані для оцінки позицій конкретного підприємства – СТОВ «Союз-3» – на ринку та формування стратегічних рекомендацій.

## 1.2. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору

Оцінка конкурентоспроможності є важливою управлінською функцією, яка дозволяє підприємству не лише фіксувати свій поточний стан, але й формувати стратегічні напрями розвитку. У сучасній економічній практиці існує значна кількість методичних підходів до аналізу рівня конкурентоспроможності, які базуються на різних теоретичних основах, використовують різні критерії, підходи до вимірювання та способи інтерпретації результатів.

Загалом підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства можна умовно поділити на три основні групи:

- порівняльні (рейтингові) методи;
- індикативно-індексні методи;
- комплексно-аналітичні моделі.

1. Порівняльні методи. Ці методи передбачають співставлення показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів або з ринковими середніми значеннями. До найпоширеніших підходів належать:

- бенчмаркінг, який передбачає визначення еталонного підприємства і порівняння з ним;
- рейтинговий аналіз, коли об’єкти оцінюються за шкалою критеріїв з подальшим ранжуванням;
- метод позиціонування, який дозволяє побачити конкурентну нішу підприємства на ринку (частка ринку, ціна, якість тощо).

Перевагою цих підходів є простота реалізації та можливість швидкої візуалізації результатів. Проте вони не враховують специфіку підприємства і не завжди дозволяють виявити внутрішні причини конкурентних проблем.

2. Індикативно-індексні методи. Ці методи ґрунтуються на побудові узагальнюючих індексів, які характеризують рівень конкурентоспроможності підприємства за допомогою одного числового значення. Найпоширенішими є:

- індекс конкурентоспроможності продукції, що враховує співвідношення ціни, якості, витрат на експлуатацію;
- індекс конкурентоспроможності підприємства, який включає техніко-економічні, фінансові, організаційні та соціальні параметри.

Ці методи дозволяють проводити моніторинг у динаміці, будувати порівняльні графіки, здійснювати кластеризацію підприємств. Їхнім недоліком є залежність від вибору індикаторів і вагових коефіцієнтів.

3. Комплексно-аналітичні підходи. Це більш складні моделі, які передбачають використання методів стратегічного аналізу:

- SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
- модель Портера (аналіз п’яти сил конкуренції);
- матричні моделі (BCG, GE/McKinsey) – орієнтовані на портфельний підхід;
- експертні системи та багатокритеріальна оцінка, що використовують ієрархії та агреговані оцінки.

Ці методи найкраще підходять для стратегічного управління, дозволяють не тільки оцінити поточну ситуацію, а й формувати рекомендації щодо посилення позицій на ринку.

Порівняльна характеристика основних підходів до оцінки конкурентоспроможності наведена в таблиці 1.2.

**Таблиця 1.2**

**Порівняльна характеристика підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства**

| Підхід | Коротка характеристика | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|---|
| Порівняльні методи | Порівняння з конкурентами або галузевими еталонами | Простота, наочність | Поверхневість, суб’єктивність |
| Індексні | Побудова узагальнених | Можливість | Вплив вагових |

| | | | |
|---|---|---|---|
| методи | показників | кількісної оцінки, моніторинг | коефіцієнтів, складність вибору |
| Комплексно-аналітичні моделі | Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, стратегій | Стратегічна глибина, обґрунтованість рішень | Складність реалізації, потреба в даних |

Вибір методики оцінювання конкурентоспроможності залежить від мети аналізу, галузевої специфіки, наявних даних та часових обмежень. Для аграрного сектору доцільно використовувати комбінацію методів – наприклад, поєднання індексного підходу для кількісного аналізу з SWOT- або PEST-аналізом для якісної оцінки [31].

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища аграрні підприємства постійно перебувають під тиском як внутрішніх обмежень, так і зовнішніх викликів. З огляду на це, стратегічна діагностика конкурентних можливостей підприємства набуває першочергового значення. Одним з найпоширеніших і найбільш практично орієнтованих інструментів, який дає змогу здійснити комплексний аналіз конкурентоспроможності, є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз дає змогу систематизувати інформацію про підприємство у чотирьох площинах: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Цей метод дозволяє поєднати внутрішню аналітику підприємства з оцінкою зовнішнього середовища, створюючи тим самим основу для стратегічного планування. Застосування SWOT-аналізу в аграрному секторі є особливо доцільним з огляду на високу динаміку галузі, зміну кліматичних умов, коливання цін на продукцію та залежність від державної підтримки.

Сильні сторони підприємства можуть охоплювати високий рівень урожайності, сучасну технічну базу, наявність кваліфікованого персоналу, ефективну організацію виробництва. До слабких сторін відносяться зазвичай високі витрати на одиницю продукції, обмежений маркетинговий потенціал, відсутність диверсифікації ринків збуту, зношеність частини основних засобів. У зовнішньому середовищі можна виявити як можливості (державна підтримка аграрного сектору, розвиток нових ринків, зростання попиту на екологічно чисту продукцію), так і загрози (цінова волатильність, ризики, пов’язані з погодними умовами, конкуренція з боку великих агрохолдингів).

Застосування SWOT-аналізу дозволяє не лише сформувати уявлення про позицію підприємства у ринковому середовищі, а й сприяє виробленню ефективних стратегічних альтернатив, що поєднують внутрішні можливості з зовнішніми перспективами. Типову структуру SWOT-матриці представлено у Рисунку 1.4, який узагальнює прикладові елементи для аграрного підприємства.

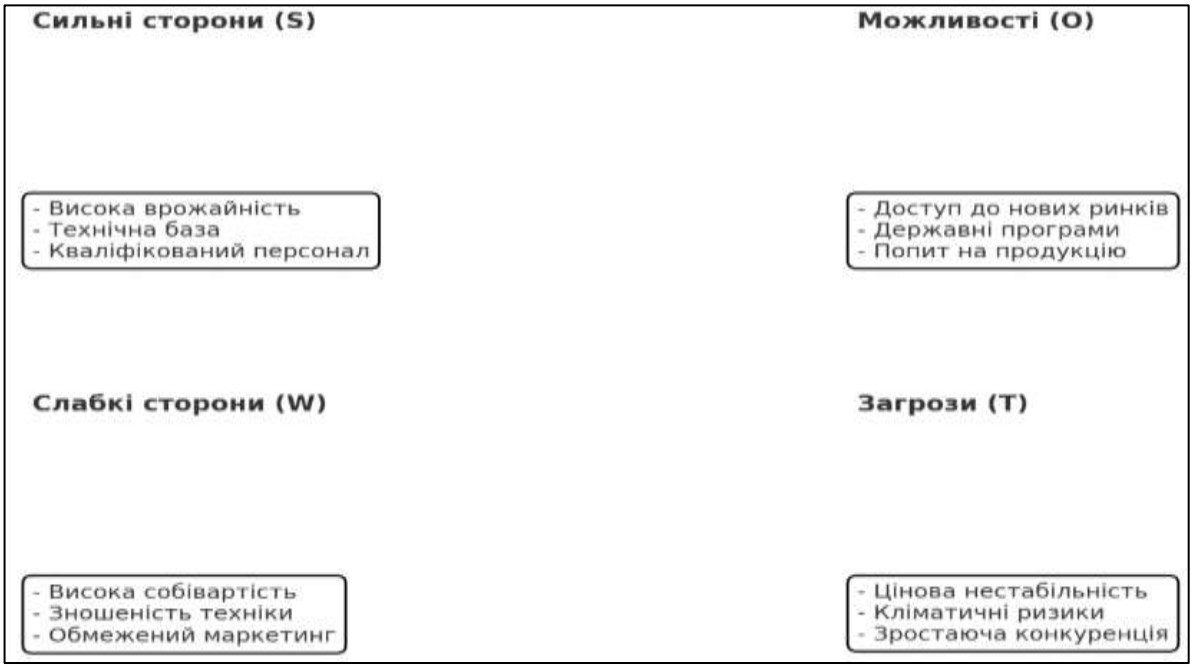


**Рисунок 1.4 – Структура SWOT-аналізу підприємства**

Важливість використання SWOT-аналізу полягає не лише в його діагностичній функції, а й у тому, що він є відправною точкою для подальшого стратегічного планування. На основі його результатів можна здійснювати побудову матриці TOWS, у якій формуються стратегічні сценарії розвитку підприємства: використання сильних сторін для реалізації можливостей, усунення слабких сторін шляхом використання зовнішніх ресурсів, нейтралізація загроз через внутрішні переваги.

Доповнення SWOT-аналізу такими інструментами, як PEST-аналіз або модель п’яти сил конкуренції Майкла Портера, дозволяє підвищити точність діагностики ринкового середовища та зміцнити основу для формування конкурентної стратегії. У наступних розділах дані інструменти будуть адаптовані до реальних умов функціонування СТОВ «Союз-3» та слугуватимуть основою для практичних пропозицій щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Аграрний сектор має ряд унікальних особливостей, які істотно впливають як на формування конкурентоспроможності підприємств, так і на підходи до її оцінювання. Відмінність аграрного виробництва від промислового полягає у високій залежності від природно-кліматичних умов, сезонності виробничих циклів, довгостроковому характері інвестицій, а також підвищеному рівні ризику, пов'язаному з біологічними і екологічними чинниками. Тому стандартні моделі оцінки, які ефективно працюють у промисловості чи сфері послуг, потребують адаптації до специфіки агробізнесу.

Однією з ключових особливостей є сезонність виробництва. Вона зумовлює нерівномірний розподіл витрат і доходів упродовж року, що ускладнює поточне оцінювання прибутковості, рентабельності та ефективності використання ресурсів. У зв'язку з цим конкурентоспроможність доцільно оцінювати не за короткі періоди, а за повні виробничі цикли — наприклад, рік або кілька сезонів [33].

Ще одним важливим фактором є значна залежність від природно-кліматичних умов. Наявність посух, затяжних дощів, приморозків, буревіїв може повністю нівелювати переваги підприємства в організації виробництва, технічному забезпеченні чи кадровому потенціалі. Тому в оцінюванні конкурентоспроможності важливо застосовувати рівень ризикованості виробництва як один із вагових параметрів.

Також суттєвим є те, що сільське господарство — капіталомістка галузь, а віддача від інвестицій має довгостроковий характер. Рентабельність, фінансова стійкість, оборотність активів мають специфіку, яка не завжди відповідає стандартним нормам ефективності. Відтак, аналіз конкурентоспроможності аграрного підприємства повинен враховувати особливі інтервали відновлення капіталу, лаги між інвестуванням і прибутком, а також циклічність державної підтримки.

Оцінювання аграрної конкурентоспроможності неможливе без урахування земельного ресурсу — його обсягів, якості, структури власності та правового статусу. Земля не лише є базою для виробництва, а й формує значну

частину вартості підприємства. Підприємства з якісним земельним банком мають стратегічну перевагу, яка не враховується у більшості універсальних моделей.

У контексті сучасних умов важливою стає також інтеграція в ланцюги доданої вартості: здатність підприємства забезпечити повний цикл — від виробництва до реалізації — є однією з найефективніших стратегій підвищення конкурентоспроможності. Тут на перший план виходять не лише виробничі, а й маркетингові, логістичні та збутові аспекти, що вимагає комплексного підходу до оцінки.

Особливу роль відіграє державна політика, яка в аграрній сфері може істотно змінити розстановку сил на ринку. Пільгове кредитування, дотації, компенсації, інтервенції на зерновому ринку, підтримка кооперації — все це формує додаткові можливості або обмеження для підприємств. Тому доцільним є включення індикаторів доступу до державної підтримки та ефективності її використання в систему оцінки конкурентоспроможності.

Крім того, оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства повинно враховувати технологічний рівень господарювання, що включає рівень механізації, автоматизації, використання цифрових рішень (агрогіс, супутниковий моніторинг, точне землеробство). Впровадження інноваційних підходів прямо корелює зі здатністю підприємства забезпечити стабільну якість продукції, скоротити витрати й адаптуватися до ринкових змін.

З огляду на зазначені фактори, комплексна оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства має включати не лише фінансово-економічні показники, а й технологічні, екологічні, ресурсні, інституційні та ринкові характеристики. Типова структура критеріїв оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства може бути представлена як комбінація п’яти блоків:

- ресурсно-виробничий потенціал (земельні, технічні, людські ресурси);
- ефективність виробництва (урожайність, собівартість, прибуток);

- маркетинг і збут (доступ до ринків, ціна реалізації, лояльність споживача);
- фінансові показники (рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість);
- стратегічні перспективи (інвестиційна активність, участь у програмах розвитку, динаміка розширення ринків).

Таким чином, конкурентоспроможність аграрного підприємства є багатовимірною категорією, яка формується під впливом широкого кола чинників. Її оцінка має бути адаптована до галузевої специфіки та спрямована не лише на фіксацію стану, а й на виявлення резервів зростання, формування стратегічних переваг і підвищення стійкості в умовах зовнішніх викликів.

У ході опрацювання теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства було встановлено, що дане поняття є багатокомпонентною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи сталий розвиток, прибутковість та розширення ринкової присутності. Конкурентоспроможність формується як на основі внутрішніх характеристик підприємства, так і під впливом зовнішніх умов, зокрема ринкового, економічного, інституційного та технологічного середовища [44].

Було простежено еволюцію підходів до трактування конкурентоспроможності в межах різних економічних шкіл – від класичного акценту на витратах до сучасного стратегічного підходу, що охоплює інноваційність, сталий розвиток, цифрову трансформацію та участь у глобальних ланцюгах створення доданої вартості. На цій основі сформовано розширене бачення факторів, що впливають на конкурентоспроможність у сучасних умовах.

Проаналізовано основні інструменти діагностики конкурентного потенціалу, серед яких особливої уваги заслуговує SWOT-аналіз як метод інтеграції внутрішніх і зовнішніх оцінок. У поєднанні з PEST-аналізом, SNW-моделлю, матрицею TOWS та підходами стратегічної оцінки, SWOT-аналіз

виступає ефективним засобом виявлення сильних і слабких сторін підприємства, потенційних можливостей і загроз.

Окрему увагу приділено особливостям оцінювання конкурентоспроможності в аграрному секторі. Доведено, що галузева специфіка, така як сезонність, залежність від природних умов, тривалий інвестиційний цикл, значення земельного ресурсу, а також вплив державної підтримки вимагають адаптованих підходів до діагностики. Крім традиційних економічних показників, до оцінки слід включати індикатори технологічного рівня, логістичних можливостей, маркетингової діяльності та рівня інтеграції у ринки.

Сформована теоретико-методологічна база є основою для переходу до другого розділу, де буде здійснено оцінювання рівня конкурентоспроможності СТОВ «Союз-3» на основі реальних виробничих і фінансових показників підприємства, а також проведено аналіз чинників, що впливають на її формування.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТОВ «СОЮЗ-3»

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності СТОВ «Союз-3

Оцінка рівня конкурентоспроможності конкретного підприємства є важливим етапом у процесі формування стратегічного бачення його розвитку. Практична реалізація теоретичних підходів, розглянутих у попередньому розділі, дозволяє не лише виявити поточний стан підприємства на ринку, а й встановити напрями, за якими доцільно здійснювати зміни з метою зміцнення його конкурентних позицій.

СТОВ «Союз-3» функціонує в аграрному секторі, який характеризується високим рівнем конкуренції, сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов і значною є роль державної політики. У таких умовах для підприємства важливо не лише підтримувати належний рівень рентабельності та виробничої ефективності, а й активно впроваджувати інноваційні рішення, удосконалювати організацію виробництва, зміцнювати зв’язки зі споживачами та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

СТОВ «Союз-3» є сільськогосподарським товариством з обмеженою відповідальністю, зареєстрованим 1 березня 2003 року в Дніпровському районі Дніпропетровської області. Основним видом діяльності підприємства згідно КВЕД є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, господарство здійснює допоміжну діяльність з вирощування овочевих, баштанних, плодових культур, а також зерняткових і кісточкових фруктів, що свідчить про диверсифікований підхід у побудові виробничої структури.

Очолює підприємство директор Журавський Олексій Олександрович. Під його керівництвом сформовано виробничо-господарську модель, орієнтовану на забезпечення рентабельності діяльності, ефективне використання

матеріальних і людських ресурсів, а також на поступове впровадження сучасних агротехнологій.

Організаційна структура господарства включає адміністративно-управлінський центр, механізований парк, підрозділи рослинництва та допоміжні служби. Наявність власної технічної бази (трактори, комбайни, вантажні автомобілі, сівалки, обприскувачі) дозволяє проводити основні технологічні операції своєчасно і з меншими витратами, що прямо впливає на показники врожайності та якості продукції.

У господарстві застосовуються сучасні методи агровиробництва, зокрема використання сертифікованого насіння, систем удобрення, механізованої обробки ґрунту, моніторингу погодних умов та вологи в ґрунті. Постійно ведеться робота з оновлення машинно-тракторного парку, що дозволяє підтримувати високий рівень технічного оснащення.

Земельний фонд підприємства забезпечує основу для стабільного виробничого процесу. Структура землекористування включає як орендовані паї, так і землі, що перебувають у власності членів господарства. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно планувати агротехнічні заходи, забезпечувати завантаження техніки та дотримуватись сівозмін.

З метою більш глибокого розуміння ресурсного потенціалу СТОВ «Союз-3» доцільно проаналізувати склад і структуру земельного фонду підприємства, а також рівень забезпеченості сільськогосподарськими угіддями в розрахунку на одного працівника. Земля є ключовим виробничим ресурсом для аграрного підприємства, що формує базу для здійснення операційної діяльності, планування сівозмін, реалізації агротехнологій та досягнення виробничої ефективності. Наведені у таблиці 2.1 дані дозволяють простежити динаміку основних показників земельного забезпечення та структури використання земель протягом 2020–2024 років.

Аналізуючи показники таблиці 2.1, слід зазначити, що загальна площа земельного фонду підприємства протягом п’ятирічного періоду залишалася

практично стабільною: у 2020 році вона становила 1921,5 га, а у 2024 році – 1912,6 га, що відповідає 99,5% до рівня 2020 року.

**Таблиця 2.1**

**Структурно-динамічна характеристика складу, структури та забезпеченості земельними ресурсами СТОВ «Союз-3» у 2020–2024 рр.**

| Показник | 2020р. | 2021р. | 2022р. | 2023р. | 2024р. | 2024р. у % до 2020р. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Площа земельного фонду, га | 1921,5 | 1921,5 | 1890,0 | 1897,6 | 1912,6 | 99,5 |
| Угіддя сільгосппризначення, га | 1921,5 | 1921,5 | 1890,0 | 1897,6 | 1912,6 | 99,5 |
| Рілля у структурі земель, га | 1921,5 | 1921,5 | 1890,0 | 1897,6 | 1912,6 | 99,5 |
| Площа посівів, га | 1747,6 | 1665,7 | 1668,2 | 1617,8 | 1678,2 | 96,0 |
| Частка посівів у ріллі, % | 89,85 | 85,59 | 87,17 | 84,16 | 86,65 | -3,1 |
| Угіддя на 1 працівника, га | 113,0 | 113,0 | 111,2 | 126,5 | 158,6 | 140,3 |

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо площі сільськогосподарських угідь та ріллі, які зберігають аналогічні значення, оскільки підприємство використовує увесь доступний земельний фонд для ведення рослинницької діяльності. Посівна площа протягом аналізованого періоду демонструє деяке коливання: з 1747,6 га у 2020 році вона зменшилася до 1678,2 га у 2024 році, тобто на 4% (96,0% до базового року). Це може бути пов’язано з переглядом структури сівозмін, зниженням рентабельності окремих культур або впровадженням технологій сидерації чи парового землеробства. Частка посівів у загальній площі ріллі коливається в межах 84–90% і за п’ятиріччя зменшилася на 3,1 відсоткового пункти. Це свідчить про незначне зниження інтенсивності використання орних земель, що може бути обумовлено агротехнічними або екологічними міркуваннями. Найпомітніші зміни відбулися в показнику забезпеченості сільськогосподарськими угіддями на одного працівника. За аналізований період цей показник зріс з 113,0 до 158,6 га, або на 40,3%. Така динаміка, ймовірно, пов’язана з оптимізацією чисельності персоналу або з переходом до більш технологічних форм ведення господарства, що дозволяє обслуговувати більші площі меншою кількістю працівників.

Отримані результати свідчать про стабільність земельного потенціалу підприємства при збереженні відносно високого рівня ефективності його використання. Підвищення показника землезабезпеченості на одного працівника створює підґрунтя для підвищення продуктивності праці, хоча деяке зменшення посівних площ вимагає подальшого аналізу у контексті змін у структурі виробництва.

Поряд із земельним потенціалом важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності аграрного підприємства відіграє якість та структура трудових ресурсів. Кадровий потенціал визначає спроможність підприємства реалізовувати виробничу програму, забезпечує виконання агротехнологічних заходів у встановлені строки та впливає на загальний рівень продуктивності. Для більш ґрунтовної оцінки цього аспекту проаналізуємо динаміку основних показників використання трудових ресурсів у табл. 2.2.

**Таблиця 2.2**

**Динаміка кадрового потенціалу та рівня трудової ефективності СТОВ «Союз-3» у 2020–2024 рр.**

| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024р. у % до 2020р. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 17 | 17 | 17 | 15 | 12 | 70,6 |
| Людино-дні в розрахунку на одного працівника | 278,8 | 250,5 | 290,4 | 269,0 | 246,6 | 88,5 |
| Коефіцієнт фактичного фонду робочого часу | 0,9 | 0,8 | 1,0 | 0,9 | 0,8 | 88,3 |
| Середня тривалість робочого дня, год | 7,4 | 7,7 | 7,9 | 7,2 | 7,4 | 100,0 |
| Продуктивність праці на 1 годину, грн | 195,4 | 233,7 | 197,9 | 172,9 | 211,8 | 108,4 |
| Продуктивність праці на 1 день, грн | 1485,3 | 1846,4 | 1502,8 | 1279,2 | 1610,1 | 108,4 |
| Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн | 1699,2 | 1898,1 | 1630,5 | 1412,2 | 1629,4 | 95,9 |

Згідно з наведеними даними, у 2020 році середньооблікова чисельність персоналу підприємства становила 17 осіб, проте вже у 2024 році вона зменшилася до 12, що свідчить про скорочення кадрового складу на 29,4%. Це може бути наслідком впровадження технологічних новацій, автоматизації процесів або оптимізації штату з метою зниження витрат. Кількість відпрацьованих людино-днів на одного працівника також скоротилася з 278,8 у 2020 році до 246,6 у 2024 році, тобто на 11,5%. Відповідно, і коефіцієнт використання фонду робочого часу за п’ять років знизився з 0,9 до 0,8, що свідчить про певні резерви у підвищенні інтенсивності праці. Середня тривалість робочого дня залишалася на відносно стабільному рівні протягом усього періоду (близько 7,4–7,9 год.), що дозволяє оцінити трудове навантаження як сталу величину без значних коливань. Водночас продуктивність праці за всіма критеріями демонструє позитивну динаміку. Зокрема, продуктивність на 1 годину праці у 2024 році зросла до 211,8 грн проти 195,4 грн у 2020 році (+8,4%). Аналогічне зростання спостерігається і за іншими показниками: на 1 людино-день — до 1610,1 грн (+8,4%), а на одного працівника — до 1629,4 тис. грн, що лише трохи не дотягує до рівня 2020 року (95,9%).

Отже, попри скорочення персоналу, СТОВ «Союз-3» зуміло частково компенсувати це підвищенням індивідуальної продуктивності, що є позитивною тенденцією в умовах загальної оптимізації виробництва. Водночас зниження коефіцієнта використання робочого часу свідчить про потенціал для подальшого зростання ефективності праці.

Таким чином, результати аналізу табл. 2.2 засвідчили неоднорідну динаміку зміни чисельності персоналу, використання робочого часу та продуктивності праці у СТОВ «Союз-3» протягом 2020–2024 років. Для більш глибокої інтерпретації зміни одного з ключових показників — продуктивності праці на одного працівника - було побудовано трендові аналітичні моделі, результати яких представлено на рис. 2.1.

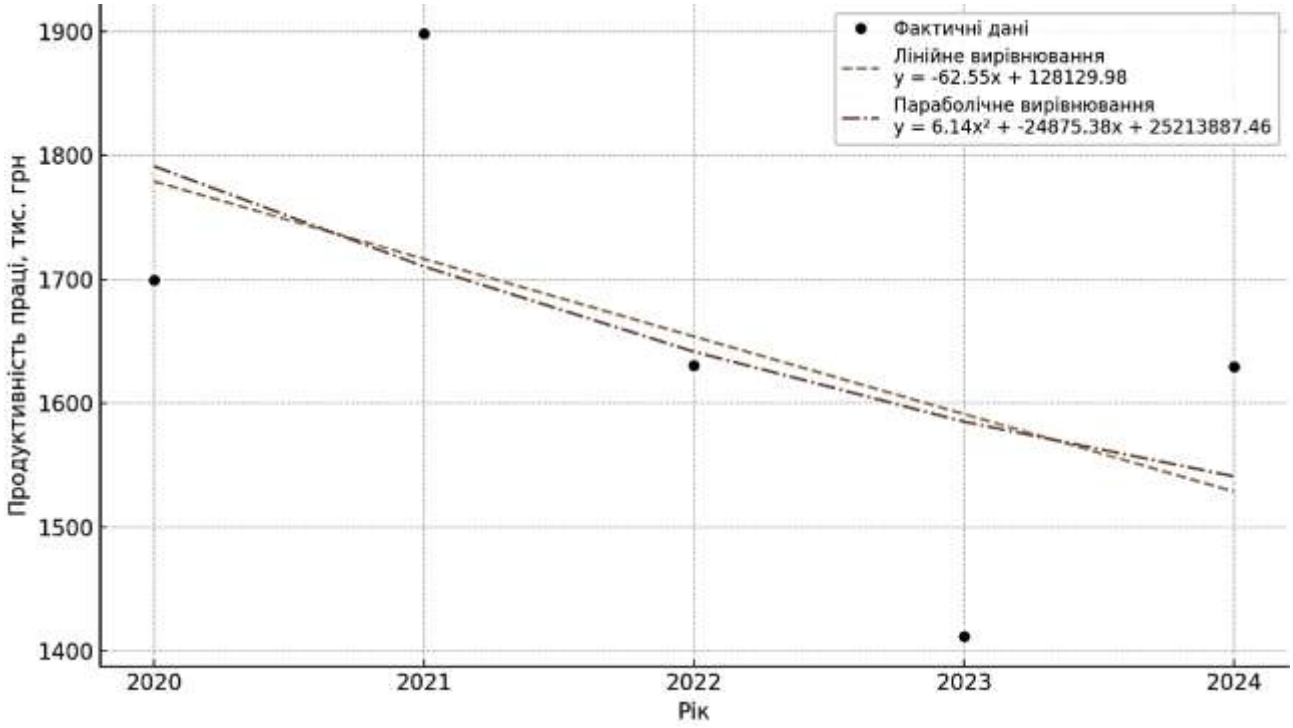


**Рис. 2.1. Вирівнювання динаміки продуктивності праці одного працівника в СТОВ «Союз-3» за 2020–2024 рр.**

З графічної інтерпретації видно, що побудовані математичні моделі - як лінійна, так і параболічна — по-різному відображають динаміку ефективності праці. Лінійна модель демонструє загальну тенденцію до зростання продуктивності, згладжуючи окремі коливання, та вказує на потенційну стабілізацію показника. Водночас параболічна крива точніше описує динаміку із врахуванням спаду в 2023 році, що відображає реальні коливання в ефективності використання трудових ресурсів. Це свідчить про те, що в умовах змін чисельності персоналу та організаційного навантаження підприємство має потенціал для зростання продуктивності праці, однак потребує стабілізації внутрішніх процесів і підвищення ефективності використання робочого часу.

Таким чином, результати графічного вирівнювання продуктивності праці дозволили виявити загальні тенденції ефективності використання трудових ресурсів у СТОВ «Союз-3» за останні п’ять років. Однак рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить також від

обсягів та ефективності використання матеріально-технічної бази. У цьому контексті доцільно проаналізувати динаміку забезпеченості виробничими засобами та результативність їх експлуатації, що відображено у таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3**

**Динаміка забезпеченості та результативності використання основних виробничих ресурсів СТОВ «Союз-3»**

| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|---|---|---|---|---|---|
| Вартість основних виробничих засобів, тис. грн | 25735 | 36825 | 48255 | 55120 | 64385 |
| Вартість оборотного капіталу, тис. грн | 18290 | 22605 | 37605 | 49400 | 54385 |
| Забезпечення основними засобами на 100 га угідь, тис.грн | 1687,55 | 2414,75 | 3217 | 3660,05 | 4263,9 |
| Оснащеність працівника основними фондами, тис. грн | 51,81 | 60,94 | 71,2 | 77,98 | 88,65 |
| Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн/грн | 2,25 | 2,2 | 1,96 | 2 | 1,77 |
| Фондоємність валової продукції, грн/грн | 0,47 | 0,48 | 0,53 | 0,52 | 0,6 |
| Обсяг прибутку підприємства, тис. грн | 14530 | 7085 | 14705 | 38633,5 | 29555 |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 26,2 | 9,5 | 13,6 | 29,3 | 19,7 |
| Оборотні засоби на 100 грн основних фондів, грн | 355,35 | 306,9 | 389,65 | 448,1 | 422,35 |

Аналіз табл. 2.3 свідчить про суттєве зростання обсягів основних і оборотних виробничих ресурсів підприємства. Так, вартість основних засобів зросла з 25,7 млн грн у 2020 році до 64,4 млн грн у 2024 році, що у 2,5 рази перевищує початковий показник. Подібна динаміка спостерігається і в оборотному капіталі, обсяг якого зріс майже втричі. Відповідно, забезпеченість основними фондами на 100 га сільгоспугідь досягла 4263,9 тис. грн у 2024 році.

Водночас ефективність використання виробничих ресурсів має дещо менш динамічний характер. Зокрема, фондовіддача знизилась з 2,25 грн у 2020 році до 1,77 грн у 2024 році, що свідчить про зниження віддачі на вкладені у

виробничу базу інвестиції. Аналогічна тенденція характерна й для рентабельності, яка після різкого зростання у 2023 році (29,3%) знову знизилась до 19,7% у 2024 році. Фондоємність виробництва при цьому зросла до 0,6 грн на 1 грн продукції, що свідчить про підвищення витратності використання ресурсів.

Позитивною тенденцією є збільшення прибутку підприємства у 2022–2023 роках, а також підвищення забезпеченості працівників основними фондами. Це вказує на поступове оновлення техніко-технологічної бази господарства, що є важливою передумовою для подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової конкуренції.

У результаті аналізу ефективності використання матеріально-технічних ресурсів було встановлено, що активне нарощування вартості виробничих засобів супроводжується помірним зростанням фінансових результатів, що свідчить про потребу в оптимізації напрямів господарської діяльності. З огляду на це, важливо оцінити структуру товарної продукції, що реалізується підприємством, для виявлення найбільш прибуткових напрямів спеціалізації та визначення потенціалу їх подальшого розвитку. Відповідні дані наведено в таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4**

**Види та питома вага продукції в загальному обсязі реалізації СТОВ «Союз-3»**

| Галузь і основні види продукції | 2022 тис. грн. | 2022 % | 2023 тис. грн. | 2023 % | 2024 тис. грн. | 2024 % | 2024 р. до 2020 р., в.п. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Обсяг продукції рослинництва, тис. грн | 36620 | 95,3 | 64875 | 95, 3 | 72240 | 96,8 | 1,5 |
| у тому числі: зернові культури, тис. грн | 21785 | 56,7 | 43615 | 64,1 | 40225 | 53,9 | -2,8 |
| соняшник, тис. грн | 11375 | 29,6 | 15490 | 22,8 | 23305 | 31,2 | 1,6 |
| соя, тис. грн | 2835 | 7,4 | 5715 | 8,4 | 7125 | 9,5 | 2,2 |
| інші культури, тис. грн | 625 | 1,6 | 55 | 0,1 | 1585 | 2,1 | 0,5 |
| Інші види діяльності | 1795 | 4,7 | 3205 | 4,7 | 2395 | 3,2 | -1,5 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| та послуг, тис. грн | | | | | | | |
| Загальний обсяг реалізації, тис. грн | 38415 | 100,0 | 68080 | 100,0 | 74635 | 100,0 | 194,3 |

Аналізуючи інформацію табл 2.4, можна зробити висновок, що основним напрямом діяльності підприємства залишається рослинництво, частка якого у 2024 році становила 96,8% загального обсягу реалізації продукції. У структурі рослинницької продукції провідне місце займають зернові культури, хоча їх частка дещо зменшилася з 64,1% у 2023 році до 53,9% у 2024 році. Натомість істотно зросли обсяги реалізації соняшнику, який у 2024 році склав 31,2% загальної продукції, що є на 1,6 в.п. більше порівняно з 2020 роком.

Позитивну динаміку демонструє також виробництво сої, обсяг якої збільшився до 7125 тис. грн, а частка в структурі реалізації – до 9,5%. Варто відзначити незначне пожвавлення в реалізації інших культур, питома вага яких у 2024 році сягнула 2,1%. Натомість частка інших видів діяльності та послуг знизилася до 3,2%, що може свідчити або про скорочення допоміжної діяльності, або про переорієнтацію підприємства на більш прибуткові агровиробничі напрямки.

Загалом, за період 2022–2024 років загальний обсяг реалізації продукції зріс майже вдвічі – з 38,4 млн грн до 74,6 млн грн, що є свідченням позитивної динаміки господарської діяльності підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Після аналізу кількісних та структурних змін у реалізації продукції СТОВ «Союз-3», наведених у таблиці 2.4, доцільно графічно візуалізувати розподіл основних джерел доходу підприємства за 2024 рік. Це дозволить наочно оцінити вагу окремих видів продукції в загальному обсязі реалізації та визначити пріоритетні напрями господарської діяльності. Відповідні результати відображено на рисунку 2.2.

Як свідчить діаграма, провідну позицію у структурі реалізованої продукції посідають зернові культури, які формують понад половину виручки підприємства – 53,9%. Наступну значну частку займає соняшник – 31,2%, що свідчить про його стратегічне значення в господарській спеціалізації. Соя із

показником у 9,5% також відіграє помітну роль у загальному товарному виробництві.

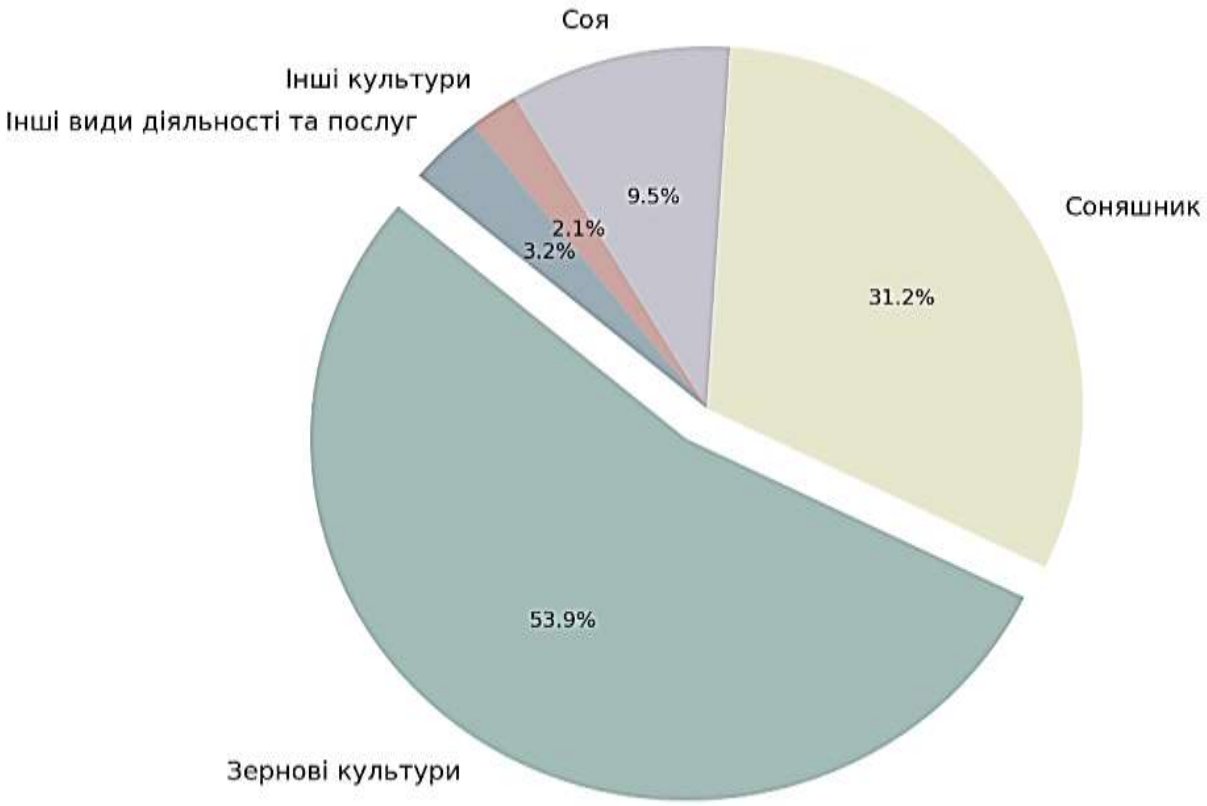


**Рис. 2.2. Структура реалізованої продукції СТОВ «Союз-3» за 2024 рік**

Порівняно меншу, але зростаючу частку займають інші культури (2,1%), що може бути ознакою диверсифікації посівів. Інші види діяльності та послуг, на які припадає лише 3,2%, не мають істотного впливу на фінансовий результат підприємства, що підтверджує орієнтацію СТОВ «Союз-3» на традиційне сільськогосподарське виробництво.

Аналітичне дослідження структури товарної продукції, представлене на рисунку 2.2, дає уявлення про поточні пріоритети СТОВ «Союз-3» у галузевій спеціалізації. Проте для всебічного оцінювання ефективності господарювання важливо проаналізувати комплексні показники результативності діяльності

підприємства. З цією метою розглянемо таблицю 2.5, яка містить узагальнені дані щодо забезпечення ресурсами, витрат, продуктивності та рентабельності.

Згідно з таблицею, впродовж 2020–2024 рр. відбулося суттєве зростання обсягів ресурсного забезпечення: рівень оснащеності основними засобами на 100 га угідь зріс на 576,5 тис. грн і становив у 2024 році 4264,0 тис. грн, що на 246,3 % більше порівняно з 2020 роком.

**Таблиця 2.5**

**Ключові економічні показники ефективності виробничо-господарської діяльності СТОВ «Союз-3»**

| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. у % до 2020 р. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Забезпечення основними засобами на 100 га, тис. грн | 1687,5 | 2415,0 | 3217,0 | 3660,0 | 4264,0 | 246,3 |
| Матеріальні витрати на 100 га, тис. грн | 4285,0 | 3756,5 | 4162,5 | 7245,0 | 8206,0 | 186,7 |
| Обсяг валової продукції на 100 га, тис. грн | 3690,0 | 5175,5 | 6150,5 | 7138,5 | 7364,0 | 194,5 |
| Прибуток на 100 га, тис. грн | 953,0 | 464,5 | 980,5 | 2565,5 | 1957,5 | 200,2 |
| Фондовіддача на 100 грн основних засобів, тис. грн | 1093,5 | 1071,5 | 956,0 | 975,0 | 863,5 | 77,0 |
| Продукція на 1 грн витрат, грн/грн | 4,3 | 6,9 | 7,4 | 5,0 | 4,5 | 101,6 |
| Продуктивність праці одного працівника, тис. грн | 551,5 | 636,5 | 663,5 | 741,5 | 746,5 | 131,9 |
| Рентабельність, % | 12,4 | 6,9 | 13,1 | 19,7 | 13,3 | 1,6 |

Аналогічну позитивну динаміку демонструють і матеріальні витрати, які зросли у 1,87 рази, що свідчить про активізацію виробничої діяльності та оновлення техніко-технологічної бази. Показники результативності господарювання також мають тенденцію до зростання: обсяг валової продукції на 100 га зріс на 3674,0 тис. грн, або на 194,5 %, а прибуток на 100 га – удвічі, що підтверджує ефективне використання наявних ресурсів. Поряд з цим, продуктивність праці одного працівника зросла на 131,9 %, досягнувши рівня 746,5 тис. грн. Водночас фондовіддача знизилася до 863,5 тис. грн на 100 грн основних засобів, що може свідчити про зростання вартості необоротних активів випереджаючими темп

Завершуючи аналіз основних результативних показників господарської діяльності, доцільно перейти до графічної інтерпретації ключових динамічних змін за період 2020–2024 років. На рис. 2.3 візуалізовано динаміку трьох взаємопов’язаних показників: продуктивності праці одного працівника, прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь та рівня рентабельності підприємства.

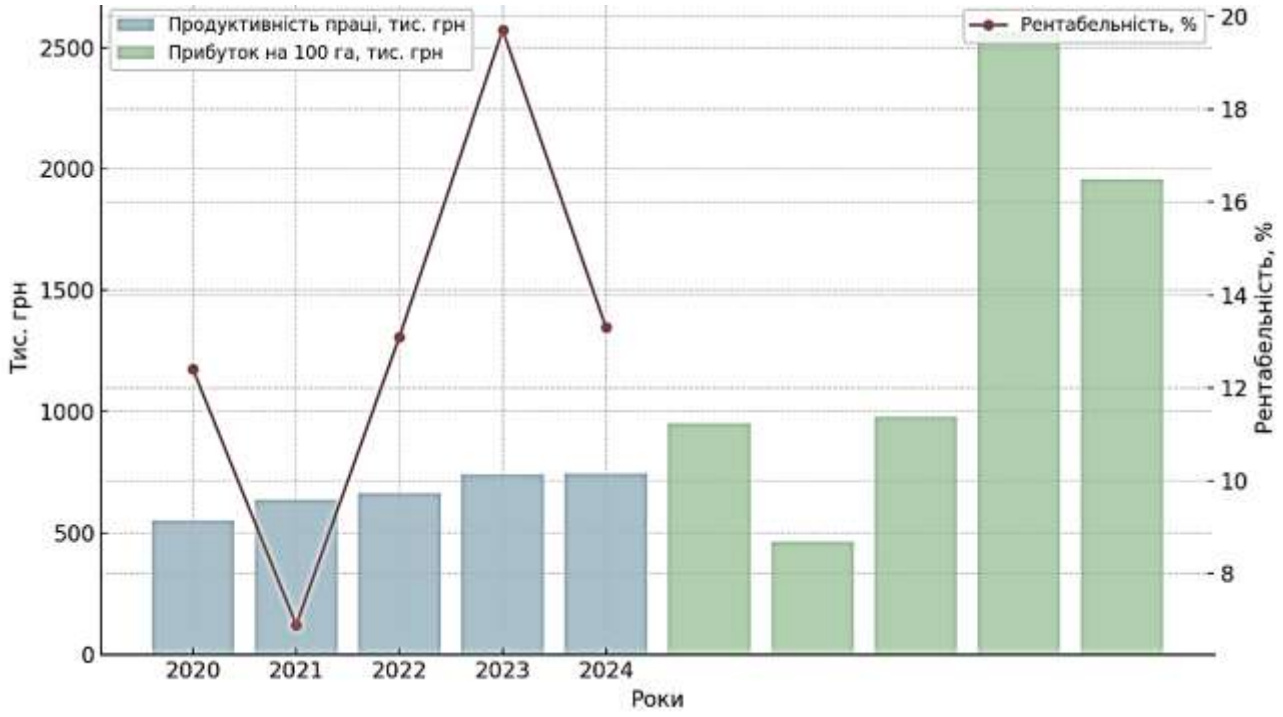


**Рис. 2.3. Динаміка продуктивності праці, прибутку та рентабельності СТОВ «Союз-3» у 2020–2024 роках**

Аналіз рисунка 2.3 свідчить про поступове зростання продуктивності праці з 551,5 тис. грн у 2020 році до 746,5 тис. грн у 2024 році, що вказує на ефективніше використання трудових ресурсів. При цьому прибуток на 100 га мав певні коливання, особливо у 2021 році, коли він значно знизився, але вже у 2023 році досяг максимального значення у 2565,5 тис. грн, після чого дещо скоротився у 2024 році до 1957,5 тис. грн.

Рівень рентабельності демонструє схожу тенденцію: після зниження у 2021 році (6,9 %), спостерігається стабільне зростання до 19,7 % у 2023 році та помірне зниження до 13,3 % у 2024 році. Така динаміка вказує на складну, але

загалом позитивну тенденцію ефективності господарювання, що потребує подальшого зміцнення виробничих позицій підприємства для стабільного фінансового результату в майбутньому.

## 2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та факторів, що її формують

У процесі забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства особливого значення набуває аналіз стану і тенденцій змін фінансово-економічних результатів діяльності. Саме ефективність використання ресурсного потенціалу, рентабельність виробництва, рівень доходності та прибутковості є визначальними критеріями конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для сільськогосподарських підприємств, таких як СТОВ «Союз-3», ці показники відображають не лише фінансову стабільність, а й здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та нарощувати обсяги виробництва.

Фінансово-економічна ефективність є відображенням загального стану підприємства: його ресурсної збалансованості, управлінських рішень, витратної політики, а також рівня реалізації потенціалу у сфері виробництва та збуту. Проведення глибокого аналізу результативності діяльності дозволяє виявити сильні й слабкі сторони, оцінити ефективність поточних управлінських заходів та визначити напрями для їх подальшого вдосконалення.

Важливою характеристикою рівня конкурентоспроможності підприємства є стан його фінансових результатів, які відображають ефективність діяльності в цілому, здатність до самофінансування, розвитку та адаптації до ринкових умов. У цьому контексті доцільним є аналіз динаміки основних фінансових показників СТОВ «Союз-3» за останні роки, що дозволяє оцінити стійкість підприємства, результативність його стратегії та перспективи зростання. Деталізовані дані наведено в табл. 2.6.

Табл. 2.6 демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників СТОВ «Союз-3» протягом 2020–2024 років. Виручка від реалізації продукції за цей період зросла майже в 2,4 рази – з 38,4 млн грн у 2020 році до 91,3 млн грн у 2024-му. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилась у 2,2 рази, що свідчить про зростання масштабів діяльності, однак меншою мірою, ніж виручка.

**Таблиця 2.6**

**Динаміка основних фінансових результатів діяльності СТОВ «Союз-3»**

| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. у % до 2020 р. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн | 38415 | 68080 | 74635 | 82960 | 91280 | 237,6 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 30000 | 54400 | 59500 | 61000 | 65900 | 219,7 |
| Валовий прибуток, тис. грн | 8415 | 13680 | 15135 | 21960 | 25380 | 301,6 |
| Адміністративні витрати, тис. грн | 800 | 950 | 1000 | 1050 | 1100 | 137,5 |
| Витрати на збут, тис. грн | 600 | 720 | 750 | 780 | 800 | 133,3 |
| Інші операційні витрати, тис. грн | 300 | 400 | 420 | 450 | 470 | 156,7 |
| Операційний прибуток, тис. грн | 6715 | 11610 | 12965 | 19680 | 22980 | 342,3 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 5530 | 9555 | 10630 | 16100 | 18830 | 340,5 |

Це сприяло значному зростанню валового прибутку, який збільшився у 3,02 рази – з 8,4 млн грн до 25,4 млн грн. Операційний прибуток за п’ять років зріс у 3,4 рази, а чистий прибуток – у 3,41 рази, що свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства та його здатність формувати позитивний фінансовий результат навіть за умов збільшення витрат. Показники адміністративних, збутових та інших операційних витрат зросли помірно, не перевищуючи темпів приросту доходів, що свідчить про ефективне управління витратами.

Після аналізу динаміки основних техніко-економічних показників господарської діяльності СТОВ «Союз-3», що були представлені в таблиці 2.6,

доцільним є подальше дослідження рівня рентабельності окремих напрямів діяльності підприємства. Це дозволить більш детально охарактеризувати ефективність використання наявних ресурсів та виявити галузі, які формують основну частину прибутку господарства. Відповідні розрахунки зведено у табл. 2.7.

**Таблиця 2.7**

**Рентабельність діяльності СТОВ «Союз-3» за видами продукції, %**

| Вид продукції | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|---|---|---|---|---|---|
| Зернові культури | 14,2 | 10,8 | 15,3 | 19,6 | 16,9 |
| Соняшник | 22,5 | 18,6 | 24,1 | 31,8 | 28,4 |
| Соя | 16 | 12,4 | 18,2 | 21,7 | 19,6 |
| Інші культури | 5,4 | 4 | 6,2 | 7,4 | 6,9 |
| Інші послуги | 11,3 | 8,7 | 12,5 | 15,8 | 13,2 |

Таблиця 2.7 демонструє рівень рентабельності діяльності підприємства за основними видами продукції протягом 2020–2024 років. Як свідчать дані таблиці, найвищий рівень рентабельності протягом аналізованого періоду традиційно забезпечували посіви соняшнику, де показник у 2023 році сягнув 31,8%, а в 2024 році становив 28,4%, що свідчить про високу прибутковість цієї культури в умовах діяльності господарства.

Суттєвою стабільністю також відзначаються показники по сої, рівень рентабельності якої зростав від 16,0% у 2020 році до 19,6% у 2024 році. Помірно прибутковими залишались зернові культури, які демонстрували коливання у межах 10,8–19,6%. Інші культури та види послуг демонстрували відносно нижчу рентабельність, однак теж зберігали позитивну динаміку, що свідчить про загальну ефективність господарської моделі підприємства.

Загалом, дані таблиці 2.7 дають підстави стверджувати, що господарство має добре налагоджену структуру виробництва, орієнтовану на найбільш прибуткові напрями, і спроможне адаптуватися до ринкових змін, забезпечуючи стабільну прибутковість у середньостроковій перспективі.

Після проведеного аналізу рентабельності виробництва окремих видів продукції, представленого у таблиці 2.7, доцільно розглянути загальні фінансові результати діяльності СТОВ «Союз-3» у динаміці за п’ятирічний період. Для цього у графічному вигляді на рисунку 2.4 наведено зміну обсягів виручки, собівартості продукції та чистого прибутку підприємства протягом 2020–2024 років.

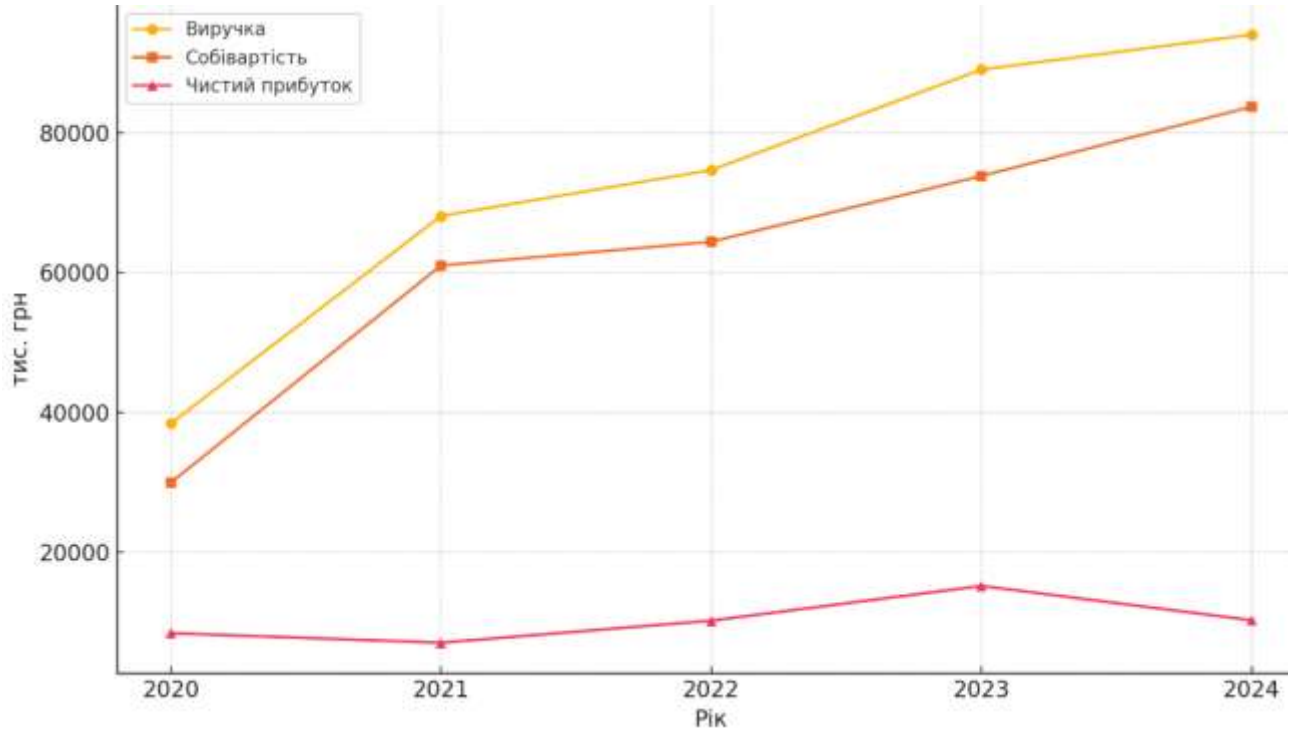


**Рис. 2.4. Графік зміни виручки, собівартості та чистого прибутку СТОВ «Союз-3» у 2020–2024 рр.**

Аналіз рис. 2.4 дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, спостерігається стабільне зростання виручки, яка у 2024 році досягла 74,6 млн грн, що майже вдвічі більше, ніж у 2020 році. По-друге, хоча собівартість продукції також зростала, її приріст був більш стриманим, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів. Особливо помітним є суттєве зростання чистого прибутку у 2023 році — понад 25 млн грн, що зумовлено поєднанням високої врожайності, підвищення цін реалізації продукції та вдосконалення витратного менеджменту. У 2024 році чистий прибуток дещо знизився, однак залишився на високому рівні — близько 19,5 млн грн, що

свідчить про загальну позитивну тенденцію фінансової стабільності підприємства. Таким чином, СТОВ «Союз-3» демонструє позитивну динаміку фінансових показників, що є підґрунтям для зростання конкурентоспроможності.

Подальше поглиблення аналітики ефективності господарської діяльності СТОВ «Союз-3» доцільно здійснити через візуалізацію змін рентабельності, що є узагальнюючим індикатором прибутковості. На основі попередньо розглянутих показників виручки, витрат та прибутку, сформовано рисунок 2.5, який відображає динаміку загальної рентабельності підприємства у 2020–24 рр.

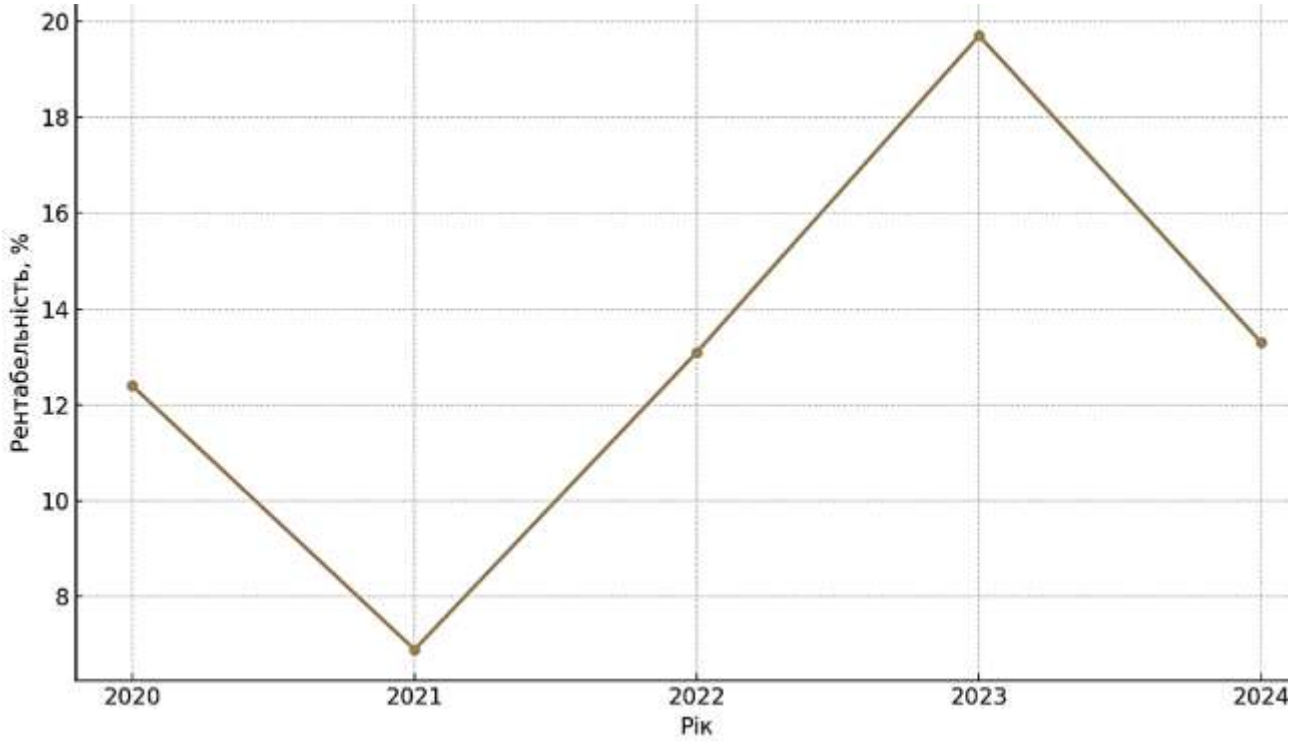


**Рис. 2.5. Динаміка загальної рентабельності підприємства, %**

Аналіз рис. 2.5 дає підстави констатувати істотну мінливість рівня рентабельності протягом аналізованого періоду. У 2020 році цей показник становив 12,4 %, але вже у 2021 році спостерігалося його суттєве зниження до 6,9 %, що пояснюється впливом зовнішніх факторів та зростанням витрат на виробництво. У 2022 році підприємству вдалося частково відновити рівень прибутковості (13,1 %), що свідчить про застосування певних компенсаторних заходів. Пік рентабельності було досягнуто у 2023 році — 19,7 %, проте в 2024

році вона знизилася до 13,3 %, що, з одного боку, свідчить про збереження прибуткової моделі, але, з іншого — про потребу в подальшій оптимізації витрат і підвищенні ефективності управління.

Таким чином, побудований графік дозволяє зробити висновок про нестійкий характер динаміки рентабельності підприємства, що вимагає стратегічних рішень щодо стабілізації фінансового результату та довгострокового зміцнення економічної позиції СТОВ «Союз-3».

Після аналізу загального рівня рентабельності підприємства, представленого на рисунку 2.5, доцільно розглянути структуру витрат, які безпосередньо впливають на фінансові результати господарської діяльності. Особливо важливим є вивчення складу витрат у розрізі основних елементів, що дозволяє визначити найбільш ресурсомісткі статті та можливі резерви для зниження собівартості. У цьому контексті важливо звернути увагу на рисунок 2.6, який відображає структуру витрат СТОВ «Союз-3» у 2024 році.

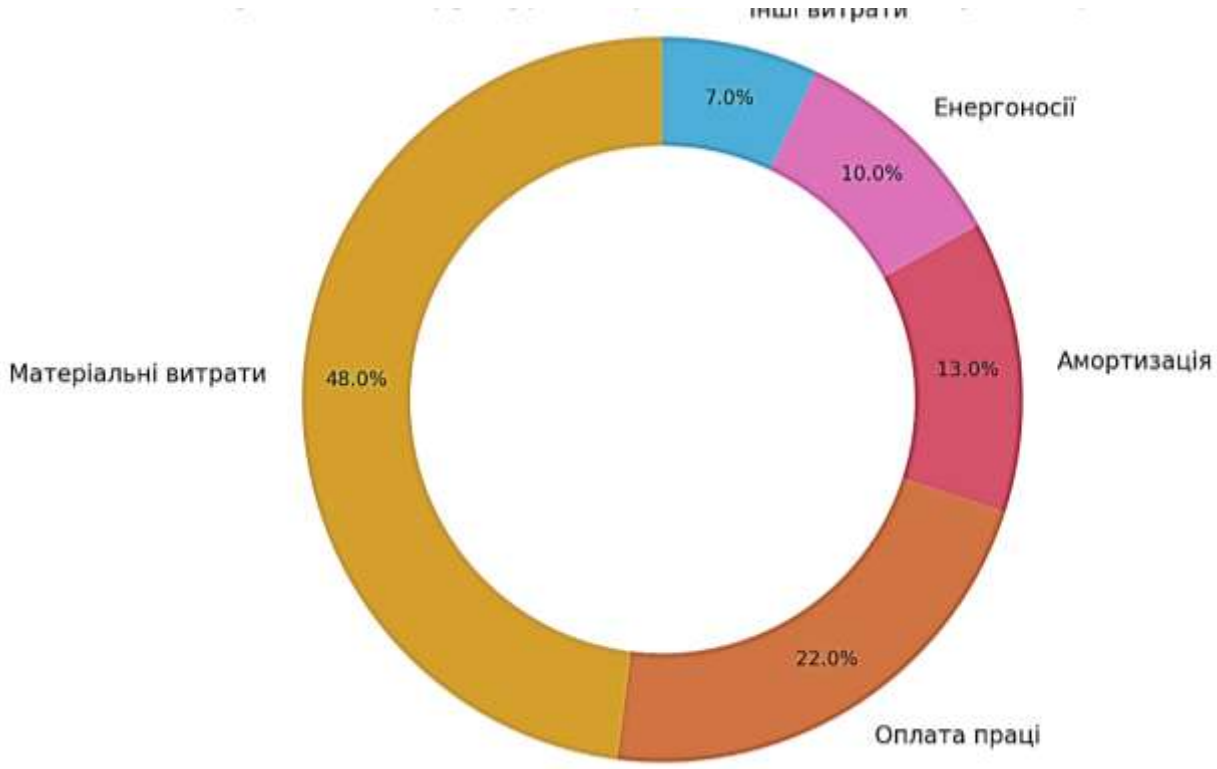


**Рис. 2.6. Структура витрат за елементами у 2024 році**

Рис. 2.6 демонструє, що переважна частка в загальних витратах припадає на матеріальні витрати, які становлять понад половину всієї суми. На оплату праці спрямовано суттєву, але помірну частину видатків, що свідчить про стабільну систему мотивації персоналу. Значущими залишаються також витрати на амортизацію та енергоносії, що відображає інтенсивність використання основних засобів та енергоресурсів у виробничому процесі. Частка інших витрат є відносно незначною, однак також заслуговує на увагу в межах оптимізації загальної структури витрат. Аналіз цієї діаграми дозволяє зробити висновки щодо пріоритетності заходів зі зниження витрат і підвищення ефективності витрачання ресурсів.

Отже, проведений аналіз підтвердив позитивну динаміку розвитку СТОВ «Союз-3» за основними економічними показниками, зокрема зростання продуктивності праці, прибутковості та обсягів реалізації. Водночас виявлено резерви підвищення ефективності використання ресурсів, що є основою для обґрунтування напрямів зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТОВ «СОЮЗ-3»

## 3.1. Розробка стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, коливань ринкової кон'юнктури, підвищених вимог до якості продукції та ефективності використання ресурсів. Результати аналізу, здійсненого у другому розділі, засвідчили як позитивні зрушення у діяльності СТОВ «Союз-3», так і наявність низки проблем, які стримують його розвиток. Це, зокрема, стосується питання зниження рівня рентабельності, недостатньо оптимального використання основних засобів, певної нестабільності у структурі товарної продукції та показниках продуктивності праці.

У сучасних умовах господарювання стратегічне управління є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. В умовах зростаючої конкуренції, інституційних змін, трансформації ринкових зв'язків та впливу глобальних викликів, саме чітке стратегічне бачення дає змогу підприємствам не лише втриматися на ринку, а й ефективно реалізовувати наявний потенціал.

СТОВ «Союз-3» є сільськогосподарським підприємством, яке здійснює виробничу діяльність у сфері вирощування зернових, бобових, олійних культур і плодових насаджень. Обробляючи понад 1900 га ріллі, підприємство має значний ресурсний потенціал. Проте, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, необхідно комплексно переосмислити та конкретизувати стратегічні орієнтири.

Одним із ключових інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє інтегрувати внутрішні можливості та зовнішні загрози, є SWOT-аналіз. Він

забезпечує системне уявлення про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також про зовнішні можливості та виклики, з якими воно стикається. В результаті аналізу сформовано таблицю 3.1, яка подана нижче.

**Таблиця 3.1**

**SWOT-аналіз СТОВ «Союз-3»**

| Сильні сторони | Слабкі сторони | Можливості | Загрози |
|---|---|---|---|
| Наявність великого земельного банку (понад 1900 га) | Недостатній рівень інноваційного та цифрового забезпечення | Диверсифікація виробництва – перехід до вирощування нішевих культур | Інфляційний тиск та зростання вартості ресурсів |
| Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови для вирощування зернових та олійних культур | Зношеність частини основних виробничих фондів | Залучення державних і грантових програм підтримки АПК | Конкуренція з боку великих агрохолдингів |
| Наявність власної сільськогосподарської техніки | Низька гнучкість у зміні виробничої структури | Інтеграція сучасних технологій точного землеробства | Нестабільність законодавчого поля |
| Стабільні партнерські зв’язки з переробними та торговими підприємствами | Залежність від сезонності та погодних умов | Розширення ринків збуту через електронні платформи | Збройна агресія та ризики знищення урожаю |

На основі результатів SWOT-аналізу можна виокремити кілька ключових стратегічних векторів, які мають бути покладені в основу розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1. Максимізація використання сильних сторін. Зокрема, наявність великого земельного фонду та сприятливих агрокліматичних умов дає змогу впроваджувати ресурсозберігаючі технології, розширювати посіви високорентабельних культур, впроваджувати сівозміну. Власна техніка й усталені зв’язки з партнерами можуть бути використані для нарощування обсягів виробництва та розширення присутності на ринку.

2. Мінімізація впливу слабких сторін. Особливу увагу слід приділити оновленню парку сільськогосподарської техніки, впровадженню цифрових рішень для агровиробництва, автоматизації обліку та обробки інформації.

Необхідна також реструктуризація виробничої структури з урахуванням змін кон’юнктури ринку.

3. Реалізація наявних можливостей. Участь у державних програмах підтримки аграрного сектору, грантових ініціативах та використання інноваційних практик (зокрема, точного землеробства, агродронів, IoT-технологій) може стати джерелом додаткових конкурентних переваг.

4. Попередження або нейтралізація загроз. Для зниження залежності від зовнішніх факторів слід удосконалити систему ризик-менеджменту, впровадити адаптивне планування та багатоканальні стратегії збуту, у тому числі із залученням цифрових платформ.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати стратегічну мету розвитку СТОВ «Союз-3»: забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційного оновлення, раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва та гнучкості до змін ринкового середовища.

Для досягнення цієї мети доцільно визначити такі операційні завдання:

- підвищити ефективність використання земельного фонду через структурну оптимізацію посівів;
- впровадити цифрові інструменти моніторингу продуктивності та агротехнологій;
- оновити технічну базу шляхом модернізації машинно-тракторного парку;
- диверсифікувати напрямки діяльності підприємства для зниження ризиків;
- розширити канали збуту продукції, включно з онлайн-платформами.

Таким чином, стратегічне бачення СТОВ «Союз-3» повинно поєднувати аграрну спеціалізацію з елементами інноваційного менеджменту, сталого розвитку та гнучкості до сучасних викликів. Це дозволить не лише підвищити

ефективність діяльності, але й забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

Розробка стратегічних напрямів розвитку СТОВ «Союз-3» має базуватись на результатах попереднього аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. З огляду на аграрну спеціалізацію, масштаби землекористування, поточний рівень ефективності та конкурентні умови ринку, стратегія підприємства повинна бути спрямована на забезпечення сталого розвитку та зміцнення позицій на ринку аграрної продукції.

Зважаючи на результати SWOT-аналізу (табл. 3.1), доцільно виокремити три ключові стратегічні напрями розвитку підприємства, які дозволяють не лише покращити економічні результати, а й забезпечити гнучке реагування на виклики середовища:

1. Інноваційна модернізація технологічного циклу.
2. Оптимізація структури посівів та підвищення рентабельності виробництва.
3. Розширення ринкової присутності та підвищення цінової конкурентоспроможності.

Щоб систематизувати можливі заходи в межах кожного з обраних напрямів, у таблиці 3.2 подано узагальнену матрицю стратегічних ініціатив СТОВ «Союз-3» на коротко- та середньострокову перспективу.

Усі зазначені напрямки пов’язані між собою. Наприклад, модернізація технічної бази створює передумови для впровадження нової агротехнологічної політики. У свою чергу, оптимізація структури посівів і зміна культури господарювання створює більш стійку основу для забезпечення фінансової стабільності. Розширення ринкових каналів реалізації продукції дозволяє капіталізувати зусилля підприємства у вигляді зростання виручки, прибутку та інвестиційного потенціалу.

Особливої уваги заслуговує впровадження точного землеробства, яке дозволить забезпечити індивідуальний підхід до обробітку кожного поля, зменшити витрати на насіння, добрива та засоби захисту рослин. Для СТОВ

«Союз-3», яке має понад 1900 га землі, впровадження GPS-навігації, дронів і супутникового моніторингу забезпечить значну економію та зростання врожайності на 10–12%.

**Таблиця 3.2**

**Пріоритетні напрями стратегічного розвитку СТОВ «Союз-3»**

| Стратегічний напрям | Конкретні заходи | Очікуваний результат | Орієнтовні строки реалізації |
|---|---|---|---|
| **1. Інноваційна модернізація** | - Придбання сучасної техніки (посівні комплекси, обприскувачі, GPS-навігація) | - Зменшення втрат, економія ресурсів | 2025–2027 рр. |
| | - Запровадження елементів точного землеробства | - Підвищення продуктивності на 10–15% | |
| | - Автоматизація обліку та управління | - Скорочення ручної праці | |
| **2. Оптимізація структури посівів** | - Перехід до сівозміни з високорентабельними культурами | - Підвищення валового прибутку | Початок – 2025 р. |
| | - Зниження залежності від однієї культури (соняшник) | - Зменшення екологічних ризиків | Завершення – 2028 р. |
| | - Розширення частки зернобобових і технічних культур | - Стабілізація собівартості продукції | |
| **3. Розширення ринкової присутності** | - Укладення довгострокових контрактів | - Розширення географії збуту | 2025–2026 рр. |
| | - Вихід на B2B-платформи | - Покращення цінової політики | |
| | - Участь у виставках, ярмарках, асоціаціях | - Зменшення ризиків реалізації | |

Ще одним ключовим напрямом є зменшення монокультури, оскільки надмірна залежність від вирощування соняшнику, що фіксувалась у структурі реалізації продукції упродовж 2020–2024 рр., знижує стійкість до ринкових коливань. Перехід до збалансованішої структури з домінуванням зернових,

бобових, технічних культур створює додаткові можливості для гнучкого цінового реагування.

З огляду на загальну мету підвищення конкурентоспроможності, зазначені напрями є взаємодоповнюючими та дають можливість сформувати гнучку стратегічну модель розвитку підприємства.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що стратегічне оновлення діяльності СТОВ «Союз-3» потребує системного та багатофакторного підходу. Успішна реалізація обґрунтованих напрямів розвитку дозволить підприємству підвищити свою ринкову позицію, забезпечити довготривалу ефективність, інвестиційну привабливість та готовність до адаптації в умовах викликів сучасного агробізнесу.

В умовах динамічних змін аграрного ринку, високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища для СТОВ «Союз-3» надзвичайно важливо не лише окреслити стратегічні напрями, а й конкретизувати систему заходів, які будуть спрямовані на практичну реалізацію стратегії підвищення конкурентоздатності. Формування такої системи потребує урахування як внутрішніх ресурсних можливостей, так і зовнішніх викликів, з якими стикається підприємство.

На основі попередніх розрахунків, SWOT-аналізу, аналізу виробничо-фінансової діяльності та визначених стратегічних орієнтирів, доцільно систематизувати перелік конкретних заходів, ранжувати їх за пріоритетністю та оцінити потенційний ефект від їх реалізації. Визначення заходів базується на інтеграції цілей інноваційного, технологічного, організаційного та маркетингового оновлення підприємства.

Для таких підприємств, як СТОВ «Союз-3», з урахуванням масштабів діяльності, структури виробництва та наявного потенціалу, ефективним напрямом посилення конкурентних переваг може бути стратегія диференціації продукції та підходів до ведення господарювання.

Стратегія диференціації передбачає створення унікальної цінності для споживача, яка б виділяла продукцію підприємства серед аналогічних товарів

конкурентів. У контексті СТОВ «Союз-3» реалізація такої стратегії можлива через кілька ключових напрямів:

- впровадження екологічно чистого землеробства та сертифікація якості продукції;
- розвиток глибшої переробки вирощеної сільськогосподарської продукції;
- налагодження прямих зв'язків із кінцевим споживачем, включно з участю у місцевих ринках, агроплатформах, кооперації.

З метою конкретизації механізмів реалізації даного стратегічного підходу, в таблиці 3.3 наведено порівняльну характеристику традиційної стратегії (орієнтація на обсяги та ціну) та стратегії диференціації, зокрема з урахуванням можливостей її запровадження на СТОВ «Союз-3».

**Таблиця 3.3**

**Порівняльна характеристика традиційного підходу та стратегії диференціації в діяльності СТОВ «Союз-3»**

| Критерій порівняння | Традиційна стратегія | Стратегія диференціації |
|---|---|---|
| Основна ціль | Зниження витрат, зростання обсягів | Формування унікальної цінності |
| Тип продукції | Сировинна аграрна продукція | Продукція з доданою цінністю, сертифікована |
| Канали збуту | Оптові закупівлі через посередників | Прямі продажі, контракти, онлайн-платформи |
| Реакція на ринок | Пасивна (ціна як головний індикатор) | Активна, через формування лояльності споживача |
| Додаткові витрати | Мінімальні | Потреба у маркетингу, сертифікації, переробці |
| Очікуваний прибуток | Помірний | Вищий у довгостроковій перспективі |
| Стійкість до конкуренції | Низька | Висока через унікальність пропозиції |
| Можливість реалізації на СТОВ «Союз-3» | Уже застосовується | Доцільна для запровадження у 2025–2028 рр. |

У короткостроковому періоді стратегія диференціації може вимагати додаткових інвестиційних витрат, пов'язаних з організацією переробки, розширенням маркетингових каналів, сертифікацією продукції. Проте у

середньо- та довгостроковій перспективі такі витрати окупаються завдяки вищій маржинальності продукції та стабільності збуту.

Один із напрямів, який уже найближчим часом може бути впроваджено на СТОВ «Союз-3», — сертифікація продукції за стандартами ISO 22000 або HACCP, що дозволить вийти на нові сегменти ринку з підвищеними вимогами до безпеки. Крім того, створення власної торговельної марки (private label) у межах кооперації з переробними підприємствами дозволить формувати цінову премію.

У сучасних умовах особливо ефективною є агромаркетингова диференціація – формування інформаційної лояльності споживача, брендове позиціювання фермерської або екопродукції. Для СТОВ «Союз-3» це може проявлятись у підкресленні таких характеристик: використання безпечних технологій, мінімізація пестицидного навантаження, походження зерна з екологічно чистих зон.

Диференціація має торкатися не лише продукції, а й підходів до управління бізнес-процесами: цифровізація обліку, прозорість логістики, відкритість до співпраці з партнерами. Це створює додаткову довіру до підприємства з боку потенційних контрагентів.

Успішне впровадження стратегії диференціації на СТОВ «Союз-3» можливе за умов:

- налагодження партнерства з локальними переробними підприємствами;
- формування власного бренду або кооперативної платформи збуту;
- посилення маркетингової активності на регіональному рівні;
- інвестування у якість, а не лише в обсяги.

Таким чином, стратегія диференціації дозволяє підприємству відійти від цінової конкуренції та створити якісну конкурентну перевагу, що важко відтворити конкурентам. Це стає основою сталого розвитку та підвищення ринкової частки.

## 3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів

Розроблені стратегічні напрями розвитку СТОВ «Союз-3» спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в середньостроковій перспективі. Проте ключовим завданням для реалізації обраної стратегії є належне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів, а також визначення логічної послідовності їх реалізації у часі.

Ураховуючи поточний стан підприємства, ресурси, ринкові позиції та наявні виклики (низька диференціація продукції, залежність від посередників, невисока впізнаваність), найбільш ефективною моделлю є інтегроване поетапне впровадження стратегічних заходів у три взаємопов’язані фази:

1. Підготовчий етап (2025 рік): включає організаційно-аналітичну підготовку до змін: проведення аудиту внутрішніх процесів, розробку внутрішніх стандартів якості, визначення потенційних партнерів.
2. Етап впровадження (2026–2027 рр.): початок практичної реалізації ініціатив: впровадження сертифікацій, пілотні продажі брендованої продукції, оновлення комунікаційної стратегії.
3. Етап масштабування (2028 р. і далі): розширення практики на основну діяльність підприємства, інтеграція до кооперативних структур, вихід на нові ринки.

Для деталізації запропонованої моделі було сформовано таблицю 3.4 з етапами реалізації основних заходів.

Очікується, що поетапна реалізація запропонованих заходів дозволить до 2028 року досягти таких ключових результатів:

- зростання частки продукції з високою доданою вартістю до 40% загального обсягу реалізації;
- зменшення частки посередників у каналах збуту на 30%;
- зростання середньої ціни реалізації на 15–20%;
- зростання рівня рентабельності на 5–7 в.п.;

- підвищення лояльності споживачів і формування сталого ринкового іміджу підприємства.

**Таблиця 3.4**

**План поетапного впровадження стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності СТОВ «Союз-3»**

| № | Заходи | Очікуваний ефект | Строки реалізації | Відповідальні ресурси |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Проведення внутрішнього аналізу виробничих і збутових процесів | Виявлення слабких місць, визначення резервів розвитку | І кв. 2025 р. | Відділ економіки та головний бухгалтер |
| 2 | Впровадження системи внутрішнього контролю якості продукції | Зростання довіри з боку партнерів, підвищення ціни реалізації | ІІ кв. 2025 р. | Агрономічна служба, технологічний контроль |
| 3 | Розробка та реєстрація власного бренду продукції | Формування унікальної пропозиції для споживачів | ІІІ кв. 2025 р. | Маркетинговий відділ |
| 4 | Сертифікація господарства за стандартами ISO або HACCP | Можливість роботи з великими контрагентами, вищі ціни | І кв. 2026 р. | Зовнішні консультанти + керівництво |
| 5 | Встановлення співпраці з локальними переробними підприємствами | Зменшення витрат на логістику, більший прибуток | ІІ–ІV кв. 2026 р. | Дирекція, комерційний відділ |
| 6 | Початок прямих продажів через онлайн-канали або ринки | Зниження залежності від посередників | 2027 рік | Відділ збуту, ІТ-спеціаліст |
| 7 | Участь у профільних агровиставках та форумах | Підвищення впізнаваності бренду | Щорічно з 2026 р. | Дирекція, PR-менеджер |
| 8 | Розширення земель під екологічно орієнтоване виробництво | Формування сегменту екопродукції, можливість преміум-ціни | 2027–2028 рр. | Головний агроном |

Варто зазначити, що економічна доцільність впровадження стратегії диференціації підтверджується зростанням рентабельності подібних моделей у фермерських господарствах Європи, де маржа екопродукції в середньому на 30–50% вища, ніж у звичайної. Водночас, особливу увагу слід приділити управлінському супроводу змін, зокрема підвищенню кваліфікації персоналу, навчанню базовим навичкам агромаркетингу, логістики та роботи з інформаційними системами.

Отже, послідовне впровадження запропонованих стратегічних заходів

дозволить не лише посилити позиції СТОВ «Союз-3» на ринку, а й закласти основу для сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції, викликів кліматичної та економічної трансформації.

Удосконалення маркетингової діяльності СТОВ «Союз-3» є логічним продовженням реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Як засвідчив попередній аналіз, одним з основних чинників, що стримують ріст доходів підприємства, є недостатня ефективність збутової політики, обмеженість каналів реалізації, низький рівень диференціації продукції та відсутність цільового бренду.

У зв’язку з цим, для оцінки економічної доцільності впровадження комплексу маркетингових удосконалень було змодельовано базовий та прогнозний варіанти розвитку підприємства.

У рамках прогнозного варіанту передбачається:

- створення фірмового бренду рослинницької продукції;
- запровадження сертифікованої системи якості (наприклад, HACCP);
- використання онлайн-торгівлі через платформу аграрного маркету та соціальні мережі;
- диверсифікація каналів збуту з орієнтацією на локальних і регіональних кінцевих споживачів;
- участь у агровиставках та промо-кампаніях.

Усі заходи передбачають відповідні інвестиції, які на першому етапі становлять приблизно 1500 тис. грн. Проте вже з другого року очікується істотне підвищення доходів і прибутку підприємства.

Як свідчать дані таблиці 3.5, початкові інвестиції в розмірі близько 1,5 млн грн будуть повністю окуплені вже у другий рік реалізації стратегії. Загалом, до кінця 2027 року прогнозується:

- зростання обсягу реалізації на 25% у порівнянні з 2024 р.;
- підвищення чистого прибутку на 32,3%;
- підвищення рентабельності продажів до 22,5%;
- поступове збільшення частки брендованої продукції до 75%.

**Таблиця 3.5**

**Порівняльна оцінка економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення маркетингової системи СТОВ «Союз-3»**

| Показник | Поточний стан (2024 р.) | Прогноз на 2025 рік | Прогноз на 2026 рік | Прогноз на 2027 рік |
|---|---|---|---|---|
| Обсяг реалізації, тис. грн | 74635 | 79200 | 86100 | 93400 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 29555 | 31200 | 34800 | 39100 |
| Рівень рентабельності, % | 19,7 | 20,3 | 21,7 | 22,5 |
| Зростання ціни реалізації, % | — | 5 | 7 | 10 |
| Частка продукції під брендом, % | — | 30 | 60 | 75 |
| Частка прямих продажів, % | 8 | 20 | 40 | 55 |
| Витрати на маркетинг, тис. грн | 305 | 950 | 800 | 700 |
| Додатковий чистий прибуток, тис. грн | — | 1650 | 3150 | 4550 |

Ключовою перевагою є оптимізація каналів реалізації: зменшення частки посередників, які знижують прибутковість, та орієнтація на кінцевого споживача. Завдяки цьому, підприємство отримує вищу маржу, а також підвищує контроль за збутом і рівнем обслуговування.

Зростання обсягів реалізації відбудеться в основному за рахунок:

- розширення географії збуту;
- збільшення довіри до продукції завдяки сертифікації та прозорій інформації про її походження;
- підвищення лояльності споживачів через зручність прямих каналів замовлення.

Реалізація цієї стратегії також створює нематеріальні активи, такі як брендова капіталізація, ділова репутація, досвід участі у виставках, що в

довгостроковій перспективі вплине на вартість підприємства та його можливості залучення інвесторів.

Таким чином, удосконалення маркетингової системи є економічно доцільним і фінансово ефективним рішенням, що забезпечує не лише зростання показників прибутковості, а й підвищення стійкості до ринкових ризиків. Запропоновані зміни мають довгострокову природу та відкривають нові горизонти для розвитку підприємства.

Наочно зазначені зміни представлені на рисунку 3.5, який демонструє динаміку обсягу реалізації, чистого прибутку та рівня рентабельності у розрізі прогнозного періоду.

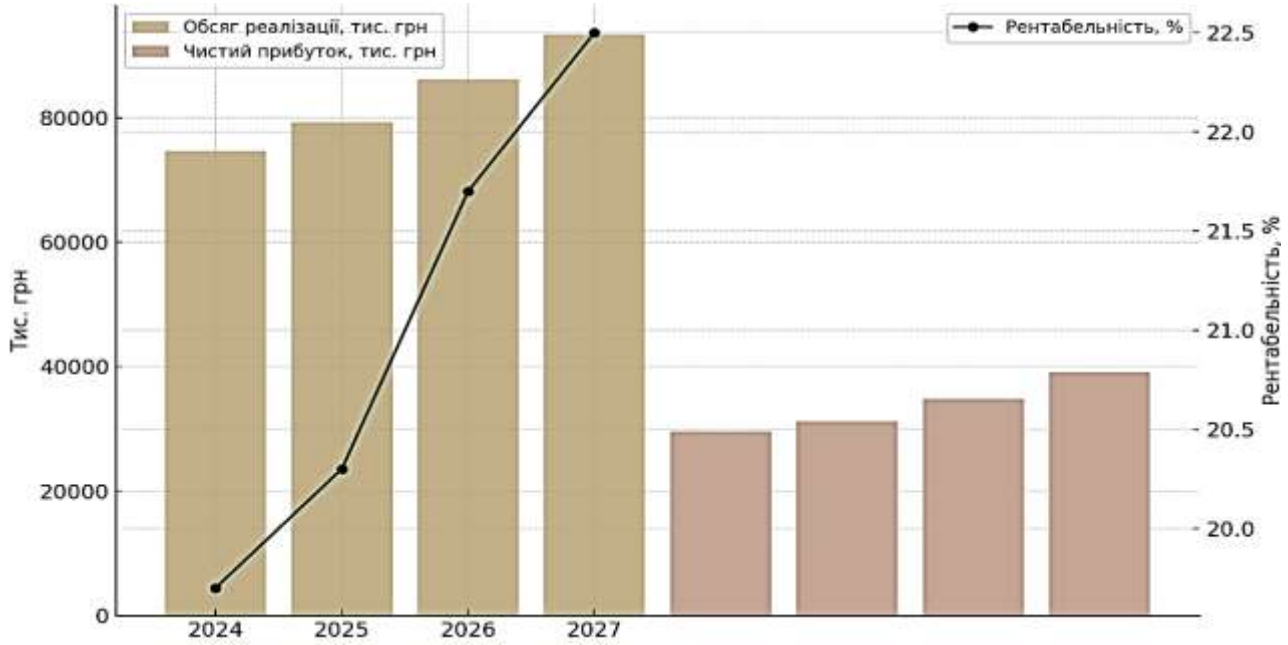


**Рис. 3.1. Динаміка основних фінансових результатів від впровадження маркетингової стратегії.**

У результаті впровадження запропонованих заходів з удосконалення маркетингової стратегії СТОВ «Союз-3» очікується позитивна динаміка ключових фінансово-економічних показників. Зокрема, прогнозується зростання обсягу реалізації продукції з 74,6 млн грн у 2024 році до 93,4 млн грн у 2027 році. Водночас чистий прибуток може збільшитися з 29,6 млн грн до 39,1 млн грн відповідно. Варто також відзначити позитивну тенденцію зростання рентабельності підприємства — з 19,7 % до 22,5 %. Це свідчить про

зростання ефективності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Результати розрахунків і графічної інтерпретації ефективності стратегічних заходів, розглянутих у попередніх підрозділах, свідчать про доцільність їх впровадження на СТОВ «Союз-3». Системний підхід до удосконалення маркетингової стратегії, модернізації структури виробництва, орієнтації на ринкові тенденції та використання аналітичних інструментів дозволили сформувати прогнозовані показники, які мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Основні очікувані результати від реалізації запропонованих заходів включають:

Зростання обсягу реалізації продукції на 25,2% у 2027 році порівняно з 2024 роком, що обумовлено диверсифікацією асортименту та посиленням ринкової присутності;

Збільшення чистого прибутку на 32,3% за рахунок оптимізації витрат, поліпшення збуту та впровадження нових інструментів маркетингового впливу;

Підвищення рентабельності підприємства з 19,7% до 22,5%, що є індикатором покращення загальної фінансово-економічної стійкості господарства;

Ефективніше використання виробничих ресурсів, у тому числі робочої сили та матеріально-технічного забезпечення, що позначиться на показниках фондовіддачі та продуктивності праці.

Досягнення зазначених результатів можливе завдяки комплексному впровадженню стратегії, що передбачає оновлення підходів до збуту, активізацію цільових комунікацій, застосування аналітики для прогнозування ринкових коливань та забезпечення адаптивності виробництва.

Загалом, стратегія розвитку, розроблена в рамках дослідження, дозволяє не лише забезпечити зростання основних показників ефективності, а й створює умови для довгострокової конкурентоспроможності СТОВ «Союз-3» на аграрному ринку.

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження проблеми стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства СТОВ «Союз-3», можна сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств формується під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких ключове місце посідають ресурсна забезпеченість, ефективність управління, адаптивність до ринкових умов і якість продукції. Забезпечення стабільної конкурентної позиції вимагає формування довгострокової стратегії розвитку з урахуванням сучасних ринкових викликів.

2. У процесі аналізу теоретичних основ стратегічного позиціонування встановлено, що основою підвищення конкурентоспроможності має бути поєднання орієнтації на споживача, ефективного використання внутрішніх ресурсів та гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Було систематизовано складові конкурентного потенціалу аграрних підприємств, серед яких — кадровий потенціал, матеріально-технічна база, фінансові можливості та інноваційна активність.

3. Аналіз діяльності СТОВ «Союз-3» за 2020–2024 роки показав загальну позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, обсяг реалізації зріс на 94,3%, прибуток на 100 га — у 2 рази, а продуктивність праці — на 31,9%. Це свідчить про ефективне використання наявних ресурсів, проте зберігаються резерви для подальшого підвищення ефективності, особливо у сфері маркетингу, структури посівів та оптимізації витрат.

4. Проведено деталізований аналіз структури витрат та рівня рентабельності підприємства. У 2024 році найбільшу частку витрат становили матеріальні ресурси (близько 60%), водночас рентабельність діяльності за окремими культурами, зокрема соняшником та соєю, перевищила середній рівень по підприємству. Це створює підґрунтя для уточнення стратегічного портфеля культур.

5. У результаті стратегічного планування запропоновано низку заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, серед яких: модернізація техніки, впровадження сучасних агротехнологій, удосконалення логістики, розширення збутових каналів та активізація цифрового маркетингу. Реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити гнучкість та інноваційність у реагуванні на зміни ринку.

6. Економічне обґрунтування ефективності реалізації заходів продемонструвало, що очікуване зростання виручки може скласти до 25% у середньостроковій перспективі, а рентабельність зросте до 22,5%. Це підтверджує доцільність впровадження стратегічних змін в управлінні підприємством.

7. Побудовані графіки і діаграми засвідчили стійку тенденцію до покращення результативних показників діяльності, проте також окреслили зони ризику — коливання рентабельності та залежність від сезонних факторів. У зв’язку з цим важливим завданням залишається посилення антикризових і ризик-орієнтованих управлінських механізмів.

8. Отримані результати свідчать про те, що формування стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі системного аналізу, прогнозування ефективності та впровадження інновацій забезпечує сталий розвиток підприємства і дає змогу адаптуватися до викликів ринку, зберігаючи економічну стійкість та конкурентні переваги.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-е вид., доп. і перероб. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.

2. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628

3. Бесединa Г.Є. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств як системоутворюючий фактор [Текст] / Г.Є. Бесединa// Вісник Сумського національного аграрного університету . – Суми , 2017 . – Вип.4(35) . – С.51-53.

4. Бєлоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві /О.С. Бєлоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019. №5 . С.104-108.

5. Біттер О.А. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах /О.А. Біттер, О.І. Малецька// Економіка АПК , 2020 . №3. С.68-72.

6. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.

7. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання [Текст] / О.В. Буцька, Д.О. Соколинська// Економіка та держава , 2021 . – №7 . – С.56-58.

8. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір [Текст] / О. Варецька// Україна: аспекти праці , 2018 . – №8 . – С.36-43.

9. Вербицкая Н.О. Мотивация и стимулирование труда как основные методы управления [Текст]/Н.О. Вербицкая// Держава та регіони, 2021.–№1. – С.181-184.

10. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу [Текст] / В.В. Верна// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України . – Київ , 2018 . – Вип. 154 . – Ч.2 . – С.48-56.

11. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур // Агросвіт , 2019 . – №21 . – С.28-32.

12. Гончаренко І.В. Основні фактори забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств на зовнішніх ринках / І.В. Гончаренко, Н.С. Лацановська, А.О. Бібік // Інвестиції: Практика та досвід : аналіз. Прогнози. Коментар, 2023. - № 3. - С. 112-115

13. Гринів Л.В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах функціонування підприємств // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: „Економіка”. Спецвипуск 22. Частина ІІІ. – Ужгород, 2007. – С. - 143.

14. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства/ Должанський І.З., Загорна Т.О. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

15. Дробязко С.І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу / С.І. Дробязко // Економіка. Фінанси. Право: інформаційно-аналітичний журнал. - К, 2024. - № 7. - С. 29-31.

16. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2019 . – №11 . – С.39-42.

17. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.

18. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського

та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.

19. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.

20. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72

21. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. Modern eco№mics. 2018. № 11. С. 72-78.

22. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.

23. Забуранна Л.В. Еволюція парадигми управління підприємством [Текст] / Л.В. Забуранна// Економіка АПК , 2019 . – №9 . – С.133-138.

24. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html (дата звернення: 10.05.2025).

25. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html (дата звернення: 15.05.2023).

26. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263

27. Ковальчук І.В. Економіка підприємства:навч.посіб. Київ:Знання, 2010. 697с.

28. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62

29. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314 4. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151). – С. 78-82.

30. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence. URL: https://fieldbi.io/ (дата звернення: 11.11.2023).

31. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69

32. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287- 297.

33. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство : Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). Київ: Талком, 2019. 243 с.

34. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1 (07). Ч. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 116–120.

35. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95–98.

36. Мішеніна Н. В. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко //

Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92.

37. Міщюк І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102- 110.

38. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенюк // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.

39. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013

40. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805

41. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.06.2025).

42. Шевченко Р. І. Бізнес-моделювання в сільському господарстві // Економіка. Фінанси. Право. – 2022. – №1. – С. 12–17.

43. FAO. Digital agriculture transformation and business process optimization. – Rome, 2020.

44. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural

Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345. https://doi.org/10.15544/mts.2024.31.

# ДОДАТКИ

Додаток А

## Фінансова звітність підприємства

**Баланс (Форма №1)**

| Актив | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|
| Необоротні активи | 100000 | 120000 | 130000 |
| Оборотні активи | 150000 | 160000 | 170000 |
| Усього активів | 250000 | 280000 | 300000 |

**Звіт про фінансові результати (Форма №2)**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|
| Дохід від реалізації продукції | 300000 | 320000 | 350000 |
| Собівартість реалізації | 200000 | 210000 | 220000 |
| Чистий прибуток | 100000 | 110000 | 130000 |