

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ
“ВЕСНА АГРО” НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ
ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ**

здобувача вищої освіти **Харченко Романа Олексійовича**

Науковий керівник:
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Ольга ЄВТУШОК _____

Рецензент:
к.т.н, доцент кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі, Одеський
національний технологічний
університет
Рафаела ЗНАЧЕК

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« _____ » _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 202__р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Харченко Романа Олексійовича**

1. Тема роботи: « Управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ “ВЕСНА АГРО” на основі розвитку маркетингової товарної політики», керівник роботи к.е.н. доц., Євтушок О.В. затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 104/1 від 16. 06.2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 06 грудня 2025 р.

3. Об’єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства на основі розвитку маркетингової товарної політики підприємства.

4. Предмет дослідження – сутність теоретичних, методичних та прикладних аспектів розвитку маркетингової товарної політики як інструменту підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- розкрити сутність, види та чинники формування конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- охарактеризувати роль маркетингової товарної політики як чинника формування конкурентоспроможності;
- узагальнити методи оцінки конкурентоспроможності продукції;

5.2. Аналітичний розділ:

- здійснити оцінку ресурсного потенціалу, видів та ефективності господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати товарну політику підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність основних видів продукції підприємства;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової товарної політики підприємства;
- запропонувати заходи з оптимізації товарного портфеля та формування нових товарних пропозицій;
- провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів із підвищення конкурентоспроможності продукції.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Основні підходи до визначення до понять "конкурентоспроможність" та "конкурентоспроможність підприємства"; Напрями конкурентоспроможності підприємства в економічній літературі; Система факторів формування конкурентоспроможності аграрного підприємства; Механізм формування конкурентоспроможності продукції агропідприємства; Основні підходи до трактування поняття «товарна політика»; Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства; Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2022 - 2024 роки; Склад і структура балансу ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Показники ефективності господарювання ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Обсяги виробництва основних видів продукції агрокультур у ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Урожайність агрокультур у ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Оцінювання конкурентоспроможності підприємств за методом експертних оцінок; Діаграма-«радар» оцінка підприємств за критеріями; Оцінка привабливості ринку агропродовольчої продукції ТОВ «ВЕСНА-АГРО»; Матриця General Electric - McKinsey ТОВ «ВЕСНА-АГРО».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Основні проблеми товарної політики ТОВ «ВЕСНА АГРО»; SWOT-матриця ТОВ «ВЕСНА АГРО»; «Дерево цілей» удосконалення товарної політики ТОВ «ВЕСНА АГРО»; SWOT-аналіз проєкту вирощування лаванди в ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Основні етапи та заходи проєкту по фазах життєвого циклу; Діаграма Ганта проєкту вирощування лаванди; Загальні параметри проєкту по вирощуванню лаванди; Капітальні інвестиції на проєкт вирощування лаванди; Щорічні операційні витрати на вирощування лаванди; Грошові потоки проєкту; Комплексна оцінка ризиків проєкту вирощування лаванди.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області за період 2022-2024 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.*

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025- 21.06.2025-	0,5	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025 22.08.2025	3,0	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2025- 12.09.2025	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025- 12.10.2025	3,0	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2025- 12.11.2025	4,5	
8.	Написання висновків, списку літератури	13.11.2025- 15.11.2025	1,0	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2025- 22.11.2025	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2025 28.11.2025	1,5	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2025- 12.12.2025	1,0	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.12.2025	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	06.12.2025- 07.12.2025	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	15.12.2025	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	16.12.2025- 17.12.2025	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	15.12.2025- 19.12.2025	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «Магістр» _____ Роман ХАРЧЕНКО

Наукова керівниця _____ Ольга ЄВТУШОК

РЕФЕРАТ

Харченко Р.О. Управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ “ВЕСНА АГРО” на основі розвитку маркетингової товарної політики – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування аграрного сектору України характеризуються посиленням конкуренції, динамічністю ринкового середовища та зростанням вимог споживачів до якості, асортименту й інноваційності продукції. За таких умов конкурентоспроможність продукції аграрних підприємств постає ключовою передумовою їхнього стабільного розвитку та зайняття стійких ринкових позицій. Одним із найдієвіших інструментів формування конкурентних переваг є маркетингова товарна політика, що забезпечує оптимальне управління асортиментом, якістю, життєвим циклом товарів та їх ринковим позиціонуванням.

Для підприємств аграрної сфери, питання підвищення конкурентоспроможності продукції набуває особливої актуальності, адже вплив природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, нестабільності зовнішнього середовища та змін у структурі попиту вимагає впровадження сучасних маркетингових підходів до управління товарною політикою. Ефективне поєднання інструментів маркетингу та методів оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до ринкової кон'юнктури, формувати додану вартість та забезпечувати довгострокову результативність діяльності.

Теоретичні та методичні напрацювання з питань конкурентоспроможності, маркетингової політики та товарної стратегії представлені в роботах вітчизняних і зарубіжних учених, таких як Ю.М.Савінова [51], А. Дементьєва [16], Котлер Ф. [72], М. Портер [48], В. Чернега [66], Н. Грицишин [10], М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова [17], А.В. Єрмак [21], І.М. Злидень [26], Євтушок О.В. [20], О.С. Кузьмін [37], В.Т. Гораль, А. В. Войчак [31], Є. В. Крикавський [34], С. Ю. Хамініч [62], Н. Б. Ткаченко [59], С. С. Гаркавенко [13], Г. О. Холодний [65], В. Я. Кардаш [32] Л. В. Балабанова [9], які заклали фундамент для досліджень у сфері управління конкурентними перевагами та формування маркетингових інструментів. Водночас специфіка аграрних підприємств, зумовлена технологічними, ресурсними та ринковими особливостями, потребує подальшого розвитку методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції та її підвищення на основі стратегічного розвитку товарної політики.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету,

зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств на основі маркетингової товарної політики.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО» на основі удосконалення маркетингової товарної політики.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність, види та чинники формування конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- охарактеризувати роль маркетингової товарної політики як чинника формування конкурентоспроможності;
- узагальнити методи оцінки конкурентоспроможності продукції;
- здійснити оцінку ресурсного потенціалу, видів та ефективності господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати товарну політику підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність основних видів продукції підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової товарної політики підприємства;
- запропонувати заходи з оптимізації товарного портфеля та формування нових товарних пропозицій;
- провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів із підвищення конкурентоспроможності продукції.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства на основі розвитку маркетингової товарної політики підприємства.

Предметом дослідження є сутність теоретичних, методичних та прикладних аспектів розвитку маркетингової товарної політики як інструменту підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Методи дослідження. Під час виконання роботи застосовано діалектичний метод - для вивчення сутності конкурентоспроможності продукції та її формування; методи економічного аналізу - для оцінки фінансово-виробничих показників підприємства; порівняльний аналіз - для дослідження товарної політики та позицій продукції на ринку; експертні та маркетингові методи - для оцінювання конкурентоспроможності продукції; методи стратегічного аналізу (SWOT) – для інтегральної оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників, визначення потенціалу розвитку товарної політики та вибору напрямів підвищення конкурентоспроможності; графічний та табличний методи - для наочного відображення результатів

Елементи наукової новизни. Наукова новизна полягає в удосконаленні підходів до оцінки та підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства через інтеграцію методів маркетингового аналізу та інструментів удосконалення товарної політики, адаптованих до специфіки діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО».

Апробація результатів дослідження. Основні результати магістерського дослідження були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти» (м. Одеса, 2-3 жовтня 2025 р., ОДАУ).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 95 сторінках комп'ютерного тексту, містить 28 таблиці та 21 рисунок. Список використаних джерел налічує 81 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств в контексті маркетингової товарної політики» розкрито сутність, види та чинники формування конкурентоспроможності аграрного підприємства; охарактеризовано роль маркетингової товарної політики як чинника формування конкурентоспроможності; узагальнено методи оцінки конкурентоспроможності продукції;

У другому розділі «Аналіз сучасного стану конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО» та оцінка результативності його товарної політики» здійснено оцінку ресурсного потенціалу, видів та ефективності господарської діяльності підприємства; проаналізовано товарну політику підприємства; оцінено конкурентоспроможність основних видів продукції підприємства;

У третьому розділі «Основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО» на основі розвитку маркетингової товарної політики» обґрунтовано напрями удосконалення маркетингової товарної політики підприємства; запропоновано заходи з оптимізації товарного портфеля та формування нових товарних пропозицій; проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів із підвищення конкурентоспроможності продукції.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства на основі розвитку маркетингової товарної політики підприємства дозволяють зробити наступні висновки:

1. У дослідженні систематизовано та поглиблено теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю аграрної продукції, зокрема

уточнено зміст категорій «конкурентоспроможність продукції», «маркетингова товарна політика», «ринкові конкурентні переваги» та «життєвий цикл товару». Визначено структуру чинників, що формують конкурентоспроможність у сучасних умовах: якісно-технологічні параметри продукції, інноваційність виробництва, цінова політика, гнучкість асортименту, маркетингові комунікації та ринкове позиціонування. Узагальнено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності - параметричний, експертний, інтегральний, матричний - що дозволяють всебічно оцінити сильні та слабкі сторони аграрного підприємства. Концептуально обґрунтовано, що розвиток маркетингової товарної політики є ключовим елементом стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції.

2. Проведено комплексну діагностику виробничо-фінансової діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО», результати якої засвідчують достатню ефективність господарювання та наявність потенціалу для посилення ринкових позицій. У 2024 р. підприємство забезпечило рентабельність продажів на рівні 13,2 %, що перевищує результат С(Ф)Г «Еталон» (6,9 %) і підтверджує раціональність структури витрат. Порівняльний аналіз та експертні оцінки засвідчили середній рівень конкурентної сили підприємства, тоді як застосування матриці GE–McKinsey (координати 3,51 та 3,94) визначило його позицію як суб'єкта з потенціалом зростання за умови підвищення маркетингової активності та модернізації товарної політики. Виявлені диспропорції у рівні інноваційності, рекламної підтримки та асортиментної гнучкості окреслили напрями подальших стратегічних удосконалень.

3. Практичні розрахунки підтвердили економічну доцільність впровадження проєкту вирощування лаванди як нового напрямку диверсифікації товарної політики ТОВ «ВЕСНА АГРО». Проєкт передбачає створення лавандового насадження площею 5 га, загальні інвестиційні витрати становлять 485 тис. грн, у тому числі витрати на саджанці - 210 тис. грн, підготовку ґрунту - 75 тис. грн, систему краплинного зрошення - 140 тис. грн, інші витрати - 60 тис. грн. За середньою ринковою ціною 2 000- 2 200 грн/л прогнозований річний дохід сягає 360-440 тис. грн, рівень рентабельності перевищує 85–90 %, а період окупності становить близько 2 років. Реалізація проєкту формує для підприємства нові конкурентні переваги: розширення асортиментної лінійки, мінімізацію сезонних ризиків, підвищення доданої вартості продукції та посилення ринкової стійкості завдяки виходу на нішеві сегменти ринку ефіроолійних культур.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Євтушок О.В., Грекова Т. М., Харченко Р.О. Роль товарної політики в управлінні конкурентоспроможністю продукції сучасного підприємства аграрного сектору. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. №8. ОДАУ. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/issue/archive>

Харченко Р. О., Грекова Т.М. Маркетингова товарна політика як інструмент управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. V Міжнародна науково-практична конференція *«Актуальні аспекти розвитку науки і освіти»*. 2–3 жовтня 2025 року. Одеса. ОДАУ.

АНОТАЦІЯ

Харченко Р.О. Управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО» на основі розвитку маркетингової товарної політики – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 - «Менеджмент». - Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств та визначено роль маркетингової товарної політики у забезпеченні стійких конкурентних переваг, узагальнені підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції та систематизовано чинники, що впливають на її формування в сучасних умовах ринкового середовища.

Проведено комплексну оцінку діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО», проаналізовано його товарну політику, асортиментну структуру та відповідність продукції вимогам споживачів. Визначено рівень конкурентоспроможності основних видів продукції підприємства та виявлено ключові проблеми, що стримують її підвищення.

Розроблено напрями удосконалення маркетингової товарної політики підприємства, зокрема модернізацію асортименту, формування нових товарних пропозицій, оптимізацію позиціонування продукції та впровадження інноваційних підходів до управління товарним портфелем. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, товарна політика, маркетинг, аграрне підприємство, асортимент, конкурентні переваги.

ANNOTATION

Harchenko R. Managing the competitiveness of “VESNA AGRO” LLC products based on the development of a marketing commodity policy - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - Management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2025.

The qualification work examines the theoretical foundations of forming the competitiveness of products of agricultural enterprises and determines the role of marketing product policy in ensuring sustainable competitive advantages. It summarizes the approaches to assessing product competitiveness and systematizes the factors influencing its formation under modern market conditions.

A comprehensive assessment of the activities of “VESNA AGRO” LLC was conducted, including an analysis of its product policy, assortment structure, and the compliance of its products with consumer requirements. The level of competitiveness of the enterprise’s main types of products was determined, and key problems hindering its improvement were identified.

Directions for improving the enterprise’s marketing product policy have been developed, including assortment modernization, the formation of new product offerings, optimization of product positioning, and the implementation of innovative approaches to managing the product portfolio. The economic efficiency of the proposed measures aimed at increasing product competitiveness is substantiated.

Key words: product competitiveness, product policy, marketing, agricultural enterprise, assortment, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ	7
1.1. Сутність, види та чинники формування конкурентоспроможності аграрного підприємства	7
1.2. Маркетингова товарна політика як чинник формування конкурентоспроможності	16
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ВЕСНА АГРО» ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЙОГО ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ	32
2.1. Ресурсний потенціал, види та ефективність господарської діяльності підприємства	32
2.2. Аналіз товарної політики підприємства	39
2.3. Оцінка конкурентоспроможності основних видів продукції	45
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ВЕСНА АГРО» НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ	51
3.1. Удосконалення маркетингової товарної політики підприємства	51
3.2. Оптимізація асортименту та формування нових товарних пропозицій	60
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	73
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування аграрного сектору України характеризуються посиленням конкуренції, динамічністю ринкового середовища та зростанням вимог споживачів до якості, асортименту й інноваційності продукції. За таких умов конкурентоспроможність продукції аграрних підприємств постає ключовою передумовою їхнього стабільного розвитку та зайняття стійких ринкових позицій. Одним із найдієвіших інструментів формування конкурентних переваг є маркетингова товарна політика, що забезпечує оптимальне управління асортиментом, якістю, життєвим циклом товарів та їх ринковим позиціонуванням.

Для підприємств аграрної сфери, питання підвищення конкурентоспроможності продукції набуває особливої актуальності, адже вплив природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, нестабільності зовнішнього середовища та змін у структурі попиту вимагає впровадження сучасних маркетингових підходів до управління товарною політикою. Ефективне поєднання інструментів маркетингу та методів оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до ринкової кон'юнктури, формувати додану вартість та забезпечувати довгострокову результативність діяльності.

Теоретичні та методичні напрацювання з питань конкурентоспроможності, маркетингової політики та товарної стратегії представлені в роботах вітчизняних і зарубіжних учених, таких як Ю.М.Савінова [51], А. Дементьєва [16], Котлер Ф. [72], М. Портер [48], В. Чернега [66], Н. Грицишин [10], М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова [17], А.В. Єрмак [21], І.М. Злидень [26], Євтушок О.В. [20], О.С. Кузьмін [37], В.Т. Гораль, А. В. Войчак [31], Є. В. Крикавський [34], С. Ю. Хамініч [62], Н. Б. Ткаченко [59], С. С. Гаркавенко [13], Г. О. Холодний [65], В. Я. Кардаш [32] Л. В. Балабанова [9], які заклали фундамент для досліджень у сфері управління конкурентними перевагами та формування маркетингових інструментів.

Водночас специфіка аграрних підприємств, зумовлена технологічними, ресурсними та ринковими особливостями, потребує подальшого розвитку методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції та її підвищення на основі стратегічного розвитку товарної політики.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО» на основі удосконалення маркетингової товарної політики.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність, види та чинники формування конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- охарактеризувати роль маркетингової товарної політики як чинника формування конкурентоспроможності;
- узагальнити методи оцінки конкурентоспроможності продукції;
- здійснити оцінку ресурсного потенціалу, видів та ефективності господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати товарну політику підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність основних видів продукції підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової товарної політики підприємства;
- запропонувати заходи з оптимізації товарного портфеля та формування нових товарних пропозицій;
- провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів із підвищення конкурентоспроможності продукції.

Об'єкт дослідження є процес управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства на основі розвитку маркетингової товарної політики підприємства.

Предмет дослідження є сутність теоретичних, методичних та прикладних аспектів розвитку маркетингової товарної політики як інструменту підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Методи дослідження. Під час виконання роботи застосовано діалектичний метод - для вивчення сутності конкурентоспроможності продукції та її формування; методи економічного аналізу - для оцінки фінансово-виробничих показників підприємства; порівняльний аналіз - для дослідження товарної політики та позицій продукції на ринку; експертні та маркетингові методи - для оцінювання конкурентоспроможності продукції; методи стратегічного аналізу (SWOT) – для інтегральної оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників, визначення потенціалу розвитку товарної політики та вибору напрямів підвищення конкурентоспроможності; графічний та табличний методи - для наочного відображення результатів.

Інформаційною базою дослідження ґрунтується на поєднанні первинних і вторинних інформаційних джерел. До первинних джерел належать фінансова та статистична звітність ТОВ «ВЕСНА АГРО», внутрішні документи підприємства та матеріали авторських спостережень. Вторинна база охоплює наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні звіти, матеріали періодичних видань, офіційні статистичні дані, інформацію з електронних ресурсів та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність суб'єктів аграрного ринку.

Наукова новизна полягає в удосконаленні підходів до оцінки та підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства через інтеграцію методів маркетингового аналізу та інструментів удосконалення товарної політики, адаптованих до специфіки діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО».

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування запропонованих заходів для підвищення ефективності товарної політики, формування конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати магістерського дослідження були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти» (м. Одеса, 2-3 жовтня 2025 р., ОДАУ).

Публікації.

1. Євтушок О.В., Грекова Т. М., Харченко Р.О. Роль товарної політики в управлінні конкурентоспроможністю продукції сучасного підприємства аграрного сектору. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. №8. ОДАУ. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/issue/archive>

2. Харченко Р. О., Грекова Т.М. Маркетингова товарна політика як інструмент управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. V Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти». 2–3 жовтня 2025 року. Одеса. ОДАУ.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Сутність, види та чинники формування конкурентоспроможності аграрного підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ключовою метою функціонування суб'єктів господарювання є не лише забезпечення стабільного прибутку й розширення ринків збуту, а й зміцнення конкурентних позицій. Прагнення підприємств до здобуття переваг порівняно з іншими виробниками та продавцями формує об'єктивне підґрунтя розвитку конкуренції, що особливо актуалізується в аграрному секторі. Ця галузь характеризується високою щільністю ринку, значною кількістю виробників однотипної продукції та високим рівнем взаємозамінності товарів, що обумовлює інтенсивну боротьбу за ринкові сегменти.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими учасниками ринку, унаслідок чого споживачі та підприємства мають можливість обирати між кількома продавцями чи покупцями, а жоден окремий суб'єкт господарювання не може одноосібно визначати умови обігу товарів на ринку» [25].

У науковій літературі конкуренція (від лат. *concurrere* - «збігатися», «зіштовхуватися») розглядається як форма економічного суперництва між автономними виробниками товарів, робіт і послуг, спрямованого на завоювання ринкових позицій та отримання вищого прибутку. Конкуренція є

системоутворювальним елементом ринкової економіки, без якого ефективно функціонування ринкових відносин практично неможливе [4].

Різноманіття підходів до трактування сутності конкурентоспроможності зумовлене багатогранністю цього явища, що охоплює економічні, організаційні, правові та соціальні аспекти. У наукових працях представлено широкий спектр визначень конкурентоспроможності, які по-різному акцентують увагу на її характеристиках, функціях та механізмах прояву. У табл. 1.1 систематизовано основні підходи до тлумачення понять "конкурентоспроможність", "конкурентоспроможність підприємства", запропоновані провідними вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Таблиця 1.1 - Основні підходи до визначення до понять "конкурентоспроможність" та "конкурентоспроможність підприємства"

№	Автор	Визначення
<i>"конкурентоспроможність"</i>		
1	Ю.М.Савінова	Багатогранне поняття, що включає якість і цінові параметри продукції та залежить від менеджменту, фінансів, інвестицій і інновацій.
2	А. Дементьєва	Сукупність переваг і здатності суб'єкта до порівняння й суперництва у ринковому середовищі.
3	В. Л. Дикань	Поєднання характеристик об'єкта, що визначають його місце та переваги порівняно з іншими.
4	М. Портер	Стан, зумовлений економічними, соціальними та політичними факторами, який визначає конкурентну позицію виробника на ринку.
5	В. Чернега	Сукупність результатів порівняння, тобто здатність задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів.
<i>"конкурентоспроможність підприємства"</i>		
1	Н. Грицишин	Рівень компетентності підприємства в галузі, порівняльні переваги щодо інших конкурентів у регіоні, країні й за її межами.
2	М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова	Комплексна порівняльна характеристика, що відображає успіх діяльності підприємства протягом певного часу відносно показників конкурентів.
3	А.В. Єрмак	Синтетична категорія, що визначає здатність підприємства функціонувати, пристосовуватися до ринкових змін і задовольняти потреби споживачів.
4	І.М. Злидень	Ступінь можливостей і спроможність підприємства отримувати конкурентні переваги завдяки ефективній діяльності.
5	О.С. Кузьмін, В.Т. Гораль	Рівень забезпечення підприємством своїх конкурентних переваг на певний момент часу, що дає змогу успішно працювати на ринку.

Джерело побудовано автором на основі [14, 16, 17, 21, 26, 35, 37, 48, 51, 66]

Загальним для більшості підходів є трактування конкурентоспроможності підприємства як здатності суб'єкта господарювання ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати раціональне використання ресурсів, формувати та підтримувати конкурентні переваги, що сприяють досягненню стратегічних цілей. [28]. Однак, на нашу думку, цю категорію доцільно розглядати не лише як результат діяльності підприємства, а й як системну характеристику, що відображає процес адаптації, управління ресурсами та формування конкурентних позицій у взаємодії з ринковим середовищем.

З огляду на багатогранність проявів конкурентоспроможності, у науковій літературі виділяють кілька напрямів її аналізу, відповідно до яких визначають такі основні види конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1):

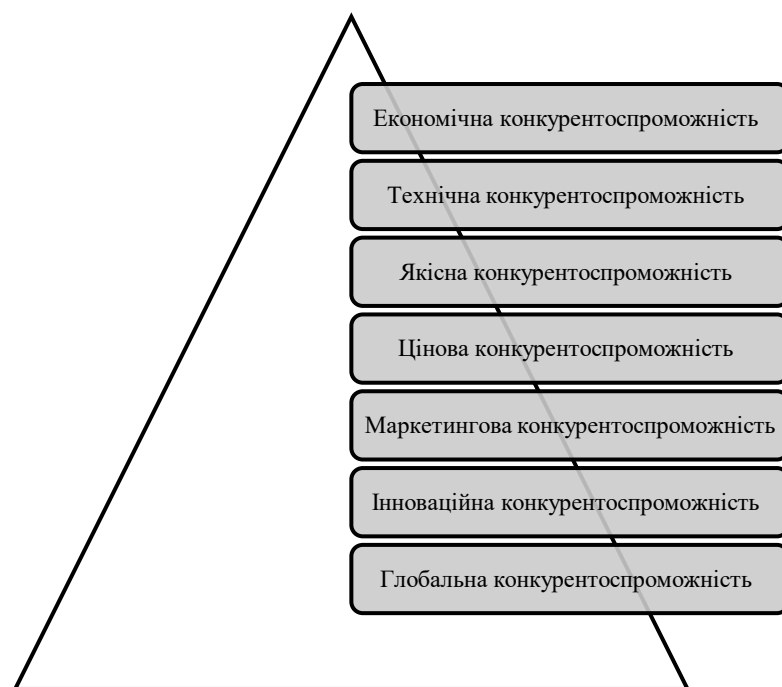


Рисунок 1.1 – Напрями конкурентоспроможності підприємства в економічній літературі

Джерело побудовано автором на основі [57]

1. Економічна конкурентоспроможність - характеризує ефективність функціонування суб'єкта господарювання з погляду витрат, прибутковості та

рентабельності у динаміці, як у межах діяльності самого підприємства, так і в порівнянні з конкурентами.

2. Технічна конкурентоспроможність - оцінює технологічний рівень підприємства, зокрема впровадження інноваційних виробничих процесів, модернізації технічних засобів та технологій, що забезпечують підвищення якості продукції й ефективності виробництва.

3. Якісна конкурентоспроможність - визначається на основі відповідності продукції або послуг встановленим стандартам якості та рівнем задоволеності споживачів, що відображає спроможність підприємства формувати стабільну лояльність клієнтів.

4. Цінова конкурентоспроможність - характеризує здатність підприємства пропонувати споживачам товари або послуги за конкурентними цінами, забезпечуючи при цьому прийнятний рівень рентабельності.

5. Маркетингова конкурентоспроможність - відображає результативність маркетингових стратегій підприємства, його здатність ефективно позиціювати продукцію, залучати й утримувати клієнтів, а також оперативно реагувати на динаміку ринкових тенденцій.

6. Інноваційна конкурентоспроможність - оцінює спроможність підприємства генерувати, адаптувати та впроваджувати нові ідеї, технології, продукти та організаційні рішення, що забезпечують сталі конкурентні переваги.

7. Глобальна конкурентоспроможність - відображає можливість підприємства конкурувати на міжнародних ринках, адаптуватися до умов світової конкуренції та ефективно функціонувати в глобальному конкурентному середовищі.

У контексті аграрного ринку рівень конкуренції в останні десятиліття істотно зріс, що зумовлено розвитком ринкових відносин, відкритістю економіки, активізацією міжнародної торгівлі та зростанням вимог споживачів. Відтак питання підвищення конкурентоспроможності набуває особливої актуальності для суб'єктів аграрного сектору.

Ринкові умови господарювання в сільському господарстві спричинили появу низки негативних явищ як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. До зовнішніх факторів, що обмежують конкурентоспроможність аграрних підприємств, варто віднести [57]:

- політичну нестабільність;
- посилення конкуренції з боку зарубіжних виробників аграрної продукції;
- недостатній рівень державної підтримки вітчизняного аграрного виробництва;
- зменшення платоспроможного попиту на сільськогосподарські товари;
- нестабільність цін на внутрішніх і зовнішніх аграрних ринках;
- складність доступу до сучасних ринкових та логістичних інфраструктур.

До внутрішніх факторів, що стримують конкурентоспроможність підприємств аграрної сфери, належать [57]:

- зниження обсягів виробництва та погіршення якості продукції;
- застаріла або недостатня матеріально-технічна база;
- низький рівень інвестиційної привабливості та обмеженість інноваційних впроваджень;
- відсутність системного підходу до стратегічного управління;
- недостатнє застосування сучасних технологій менеджменту;
- обмеженість фінансових ресурсів;
- недостатня відповідність продукції вимогам європейських та міжнародних стандартів якості.

Останній аспект є особливо критичним, оскільки невідповідність стандартам ЄС та міжнародним вимогам унеможливорює вихід вітчизняних товаровиробників на зовнішні ринки з багатьма видами аграрної продукції. Це поглиблює відставання українських підприємств від міжнародних конкурентів та знижує їх експортні можливості.

Вказані фактори підтверджують необхідність поглибленого дослідження механізмів підвищення конкурентоспроможності аграрних товаровиробників, удосконалення державної політики підтримки аграрного сектору, розвитку інституційного середовища та формування умов для підвищення ринкової стійкості аграрних підприємств [12].

Потрібно зазначити, що конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору має низку специфічних рис, зумовлених[23]:

- особливостями біологічного характеру виробництва;
- природно-кліматичними умовами;
- сезонністю та тривалістю виробничого циклу;
- високою залежністю від земельних і природних ресурсів;
- значною кількістю товаровиробників і фрагментарністю ринку;
- регіональними відмінностями у спеціалізації та структурі виробництва;
- підвищеним рівнем цінової та ринкової волатильності.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є складним комплексним завданням, що вимагає системного підходу, удосконалення механізмів управління, технологічного оновлення виробництва та адаптації до вимог сучасного ринкового середовища.

Ураховуючи зазначені особливості функціонування аграрної сфери, доцільним є ґрунтовне уточнення поняття конкурентоспроможності аграрного підприємства. У науковій літературі конкурентоспроможність аграрних підприємств визначають як здатність суб'єктів господарювання в аграрній галузі адаптуватися до мінливих ринкових умов, ефективно використовувати наявні конкурентні переваги та забезпечувати успішне позиціонування на ринках сільськогосподарської продукції і послуг завдяки підвищенню результативності використання земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інших ресурсів [42].

На нашу думку, це поняття доцільно розширити, оскільки конкурентоспроможність аграрного підприємства має включати

також здатність оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, постійно здійснювати моніторинг ринкової ситуації, ефективно враховувати поведінку споживачів та своєчасно коригувати асортимент і якість продукції відповідно до потреб та вимог ринку.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств визначається складним комплексом зовнішніх і внутрішніх чинників. Основні з них систематизовано у рис. 1.2

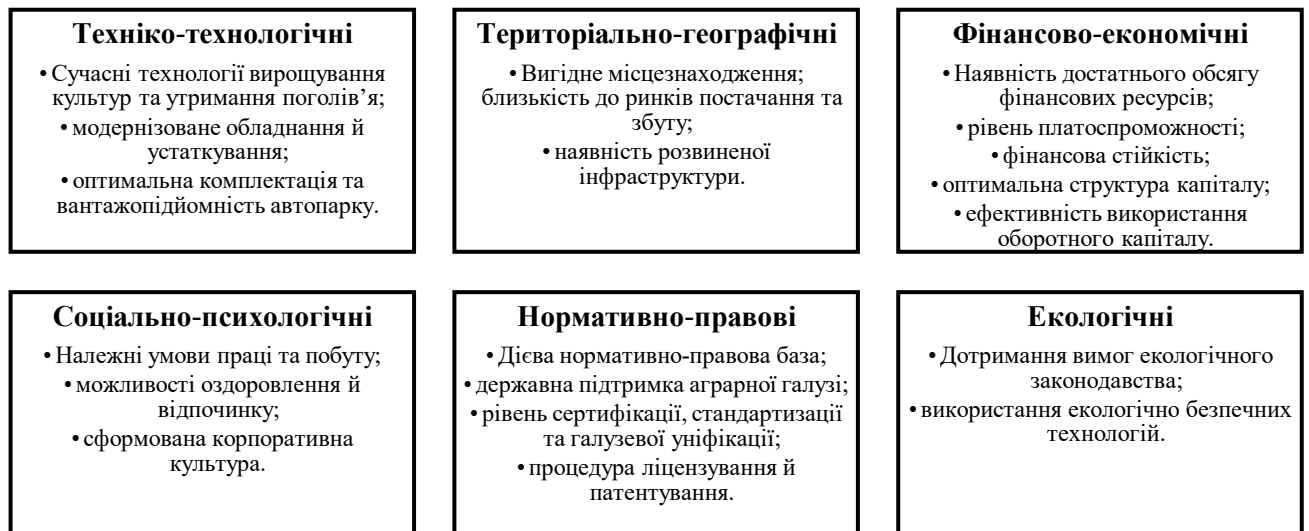


Рисунок 1.2 - Система факторів формування конкурентоспроможності аграрного підприємства

Джерело побудовано автором на основі [57]

Частина перелічених факторів може бути формалізована й інтегрована до системи кількісних показників, що застосовуються для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Інші фактори, зокрема соціально-психологічні та частково нормативно-правові, мають описовий характер та оцінюються якісно.

До ключових показників, що характеризують рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства, належать:

- висока ефективність використання ресурсного потенціалу;
- рівень кваліфікації персоналу та продуктивності праці;
- показники ділової активності, платоспроможності та фінансової стійкості;

- позитивна динаміка економічного зростання;
- коефіцієнти рентабельності виробництва, реалізації та операційної діяльності;
- тривалість операційного та фінансового циклів, періоди інкасації дебіторської й погашення кредиторської заборгованостей;
- рівень окупності витрат і капітальних вкладень.

Виробничі фактори відіграють визначальну роль, оскільки ефективність використання землі, засобів праці та робочої сили значною мірою визначає технологічну конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнення видів та чинників конкурентоспроможності дає змогу сформувати цілісне бачення механізму її формування на рівні окремого аграрного підприємства. Відповідний механізм ґрунтується на взаємодії внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства, специфіки життєвого циклу продукції та джерел створення конкурентних переваг, що в узагальненому вигляді подано на рис. 1.3.

У межах внутрішніх умов формування конкурентоспроможності ключове значення мають характеристики самої продукції та організація виробничо-збутового процесу. До них належать якість і ціна виробу, маркетингова та комерційна складова, своєчасність виробництва й постачання, товарна політика підприємства, репутація виробника, а також здатність підприємства узгоджувати обсяги виробництва зі співвідношенням попиту й пропозиції на цільових ринках. Відповідні параметри формуються на різних стадіях життєвого циклу продукції – проєктування, виробництво, збут, сервісне обслуговування, просування та утилізація, що разом утворюють ядро механізму (джерела створення конкурентоспроможності) [43]. Саме на цих стадіях закладаються й реалізуються переваги «першого ходу», пов'язані з оперативним виведенням на ринок нових або вдосконалених видів продукції, та інноваційні переваги, які забезпечують підвищення техніко-технологічного й якісного рівня виробів.

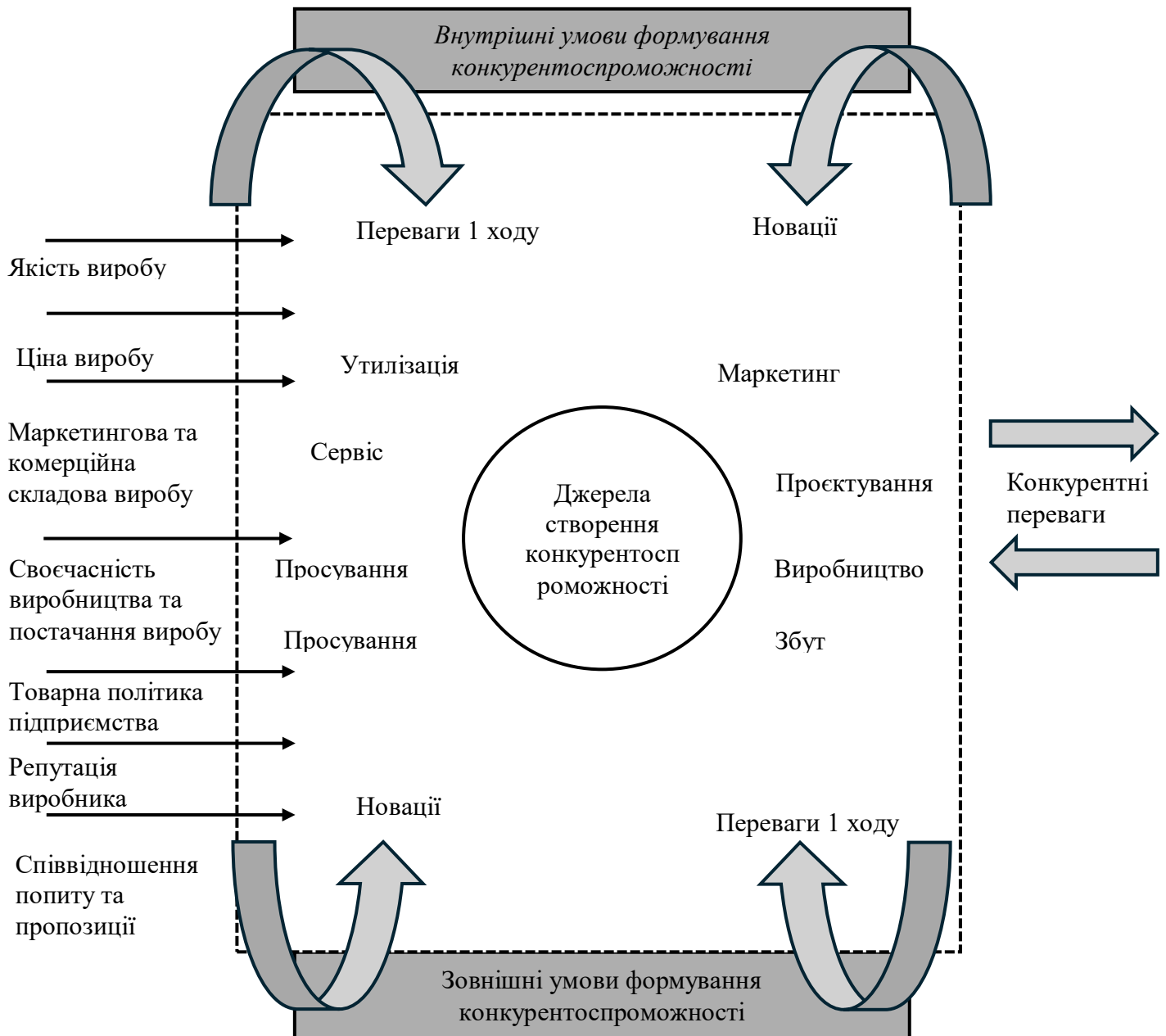


Рисунок 1.3 - Механізм формування конкурентоспроможності продукції агропідприємства

Джерело побудовано автором на основі [43]

Зовнішні умови формування конкурентоспроможності визначаються станом макро- та мікросередовища: кон'юнктурою аграрних ринків, регуляторною політикою держави, рівнем конкуренції, розвитком інфраструктури, доступністю ресурсів, зміною споживчих преференцій тощо. Вони формують рамкові обмеження та можливості для підприємства, зумовлюють необхідність адаптації виробничої, збутової й маркетингової

політики до вимог ринку. У цьому контексті інновації виконують роль ключового інструмента реагування на зовнішні виклики: завдяки новим технологіям, продуктам і підходам до обслуговування споживачів підприємство може нівелювати негативний вплив окремих факторів середовища та посилити свої конкурентні позиції.

Отже, механізм формування конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства (рис. 1.3) відображає динамічну взаємодію внутрішніх і зовнішніх умов, характеристик продукції, етапів її життєвого циклу та інноваційної активності підприємства. Результатом функціонування цього механізму є формування стійких конкурентних переваг, що проявляються у здатності аграрного підприємства забезпечувати високий рівень якості продукції, оптимальне співвідношення «ціна – споживча цінність», своєчасне задоволення попиту та довгострокову ринкову стійкість.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства - від окремого виду продукції до діяльності підприємства загалом - можливе лише за умови своєчасного виявлення та мобілізації наявних резервів. Відповідно, формування конкурентних переваг в аграрному секторі потребує системного аналізу факторів впливу, узгодження виробничої, фінансової, маркетингової та інноваційної політики підприємства, а також підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів.

1.2. Маркетингова товарна політика як чинник формування конкурентоспроможності

Сучасні умови функціонування ринкової економіки характеризуються високим рівнем динамічності, зростанням конкуренції, посиленням впливу глобалізаційних процесів та зміною структури споживчого попиту. За таких умов виробники змушені постійно розширювати асортимент, удосконалювати якість продукції, впроваджувати інновації та адаптувати товарні пропозиції відповідно до вимог ринку. Відтак формування ефективної товарної політики

стає ключовою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Товарна політика спрямована на забезпечення оптимального життєвого циклу товарів, розробку нових продуктів та оновлення існуючих, розширення цільових сегментів споживачів, проєктування ринкової атрибутики товарів і забезпечення їх відповідності стандартам якості та очікуванням споживачів. Організація діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища потребує використання маркетингового підходу для управління виробництвом, збутом та стратегічним розвитком ринків.

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі існують різні підходи до трактування поняття «товарна політика». Аналіз наукових джерел в табл. 1.2 засвідчує, що ключові аспекти цієї категорії стосуються управління асортиментом, забезпечення конкурентоспроможності продукції, розробки нових товарів та управління життєвим циклом продукції.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до трактування поняття «товарна політика»

Автор	Зміст визначення	Ключовий акцент
А. В. Войчак [31, с. 58].	Сукупність заходів у межах виробничо-збутової діяльності фірми, де товар виступає ключовим інструментом	Товар як інструмент маркетингового впливу
Є. В. Крикавський [34, с. 72].	Комплекс дій щодо розроблення нових товарів, їх виведення на ринок та дослідження елементів продукту	Орієнтація на інновації та розвиток
С. Ю. Хамініч [62]	Пошук оптимальної структури ринкової пропозиції	Сегментація та структуризація асортименту
Н. Б. Ткаченко [59, с. 81].	Система дій підприємства щодо визначення місця товару на ринку та задоволення потреб споживачів	Позиціонування товару
С. С. Гаркавенко [13, с. 257].	Комплекс заходів, де товар використовується як інструмент досягнення цілей підприємства	Товар як основа стратегії
Г. О. Холодний [65, с. 42].	Алгоритм дій щодо визначення виробничої програми з урахуванням інтересів споживачів та конкурентів	Програмування виробництва
В. Я. Кардаш [32, с. 27]	Сукупність засобів впливу на споживачів через товар	Комунікаційний аспект
Л. В. Балабанова [9, с. 19]	Стратегічні та тактичні заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів та формування товарного портфеля	Інтегрований маркетинговий підхід

Джерело побудовано автором на основі [9,13,31,32,34,59,62,65]

Узагальнення представлених наукових підходів свідчить, що товарна політика є багатоаспектною системою, спрямованою на досягнення балансу між потребами ринку, виробничими можливостями підприємства та стратегічними орієнтирами його розвитку. Вона охоплює як внутрішні процеси підприємства (виробництво, логістика, інновації), так і зовнішні (ринкове позиціонування, конкуренція, споживчі вподобання).

Маркетингова товарна політика є фундаментом конкурентоспроможності, оскільки саме товар виступає головним носієм споживчої цінності та визначає здатність підприємства задовольняти потреби ринку краще, ніж конкуренти. Її результативність проявляється через:

- забезпечення унікальності товарної пропозиції;
- формування високої якості та корисності товару;
- збільшення рівня задоволеності та лояльності споживачів;
- підтримання ринкової і технологічної адаптивності підприємства;
- оптимізацію витрат на виробництво та збут;
- зміцнення позиції товару серед аналогічних продуктів на ринку.

Конкурентоспроможність товару при цьому розглядається як інтегральна характеристика його функціональних, якісних, економічних та естетичних параметрів, що забезпечують його привабливість для споживача. Відповідно, управління товарною політикою спрямоване на максимізацію питомого споживчого ефекту, який, за С. Гаркавенком [13], визначається співвідношенням між корисністю товару та витратами на його придбання і експлуатацію.

Оскільки між властивостями товару та попитом на нього існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність, актуальним стає ґрунтовне опрацювання маркетингової товарної політики як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме через систему рішень щодо формування, удосконалення та розвитку товару підприємства впливають на вибір споживачів і здатність товару конкурувати на ринку.

Конкурентна взаємодія між виробниками формується під впливом комплексу конкурентних сил. М. Портер виділяє п'ять ключових факторів, що визначають рівень конкурентного тиску: суперництво між діючими компаніями; загроза входу нових підприємств; поява товарів-замінників; вплив покупців; вплив постачальників сировини [68]. Сили М. Портера прямо стосуються характеристик товару та його позиціонування на ринку, що вимагає від підприємства адаптивного використання маркетингових інструментів та вибору відповідної конкурентної стратегії. Така стратегія має поєднувати як наступальні, так і оборонні заходи, включати короткострокові тактики реагування на зміни ринкової ситуації та довгострокові рішення, спрямовані на забезпечення майбутніх переваг.

Підприємства здебільшого орієнтуються на зростання - збільшення обсягів реалізації, ринкової частки, прибутковості або масштабів діяльності. Необхідність зростання пояснюється прагненням посилити стійкість і конкурентну позицію завдяки ефектам масштабу та накопиченню досвіду персоналу. Ж.-Ж. Ламбер виокремлює три групи стратегічних цілей розвитку підприємства: інтенсивне зростання на основному ринку; інтегративне зростання за рахунок розширення виробничого ланцюга; диверсифікаційне зростання, пов'язане з освоєнням нових сфер діяльності [68]. Досягнення цих цілей забезпечується шляхом застосування відповідних маркетингових стратегій.

Для українського ринкового середовища, яке характеризується відносною гнучкістю та наявністю значного потенціалу розвитку, особливо актуальними є стратегії інтенсивного зростання: проникнення на ринок, розвиток ринків та розвиток товарів. Стратегія проникнення передбачає збільшення продажів на існуючих ринках шляхом посилення маркетингових активностей, підвищення впізнаваності та розширення ринкової частки. Стратегія розвитку ринків орієнтована на збут існуючої продукції на нових сегментах або територіях завдяки освоєнню нових каналів дистрибуції та врахуванню невиражених потреб споживачів.

Стратегія розвитку товарів, як ключовий елемент маркетингової товарної політики, спрямована на збільшення обсягів продажу через модернізацію існуючих товарів або створення принципово нових. До основних товарних стратегій належать рис. 1.4:



Рисунок 1.4 - Основні товарні стратегії

Джерело побудовано автором на основі [66]

Для підприємств агропереробної галузі товарна політика має враховувати специфічні фактори, серед яких ключовими є [63]:

- необхідність забезпечення стабільного постачання якісної сировини;
- залежність виробництва від сезонності та природно-кліматичних умов;
- висока чутливість попиту до змін цінової та якісної політики;
- потреба в гарантуванні безпеки та екологічності продукції.

Недооцінка елементів ланцюга створення споживчої цінності може призвести до помилок у плануванні товарної політики та суттєвих економічних втрат. Тому для агропереробних підприємств особливо важливим є комплексний підхід до управління товаром - від закупівлі сировини до формування кінцевої ринкової пропозиції.

Маркетингова товарна політика виступає ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує

адаптацію товарної пропозиції до змін ринкового середовища, формує довгострокові конкурентні переваги, сприяє підвищенню споживчої цінності продукції та оптимізації діяльності підприємства. Ефективне управління товарною політикою вимагає врахування впливу конкурентних сил, стратегічних цілей підприємства, особливостей ринку та внутрішніх можливостей виробництва. У комплексі це створює умови для сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

В умовах ринкової економіки діяльність підприємств орієнтується на задоволення потреб цільових сегментів ринку, дотримання вимог споживачів та випуск такої продукції, яка користується стійким попитом і забезпечує отримання прибутку, достатнього для подальшого розвитку суб'єкта господарювання. Відтак умови функціонування підприємств, принципи організації їх виробничо-збутової діяльності, а також кінцеві результати значною мірою залежать від рівня конкурентоспроможності продукції на відповідному ринку.

Аналіз наукових джерел засвідчує (див. табл.1.1), що категорія «конкурентоспроможність» є багатоаспектною, інтерпретується дослідниками з різних позицій та контекстів. У найбільш узагальненому вигляді конкурентоспроможність продукції доцільно визначати як сукупність її якісних та цінових характеристик, сформованих на основі оптимізації виробничих витрат, що забезпечують задоволення потреб споживачів і відповідають вимогам конкурентного ринку у порівнянні з аналогічною продукцією, представленою на ньому [49, с. 6].

Із такого підходу випливає необхідність чіткого розмежування параметрів і показників конкурентоспроможності під час її кількісного та якісного аналізу.

Параметри конкурентоспроможності, як правило, виступають кількісними характеристиками властивостей товару й враховують галузеву специфіку оцінювання його ринкових позицій. Традиційно виокремлюють три основні групи параметрів [60, с. 120]:

- технічні (функціональні, експлуатаційні, ергономічні, екологічні тощо);
- економічні (ціна придбання, витрати на експлуатацію, ремонт, утилізацію);
- нормативні (відповідність стандартам, технічним регламентам, санітарним та екологічним нормам).

Показники конкурентоспроможності – це система критеріїв кількісного вимірювання рівня конкурентоспроможності товару, що формуються на основі відповідних параметрів [24, с.101]. Таким чином, показник конкурентоспроможності продукції є однією з ключових узагальнюючих характеристик, яка комплексно відображає сукупність її властивостей і може слугувати обґрунтованою основою для прийняття управлінських рішень щодо виходу підприємства з даною продукцією на нові ринки або зміцнення позицій на існуючих.

Коректне визначення інтегрального показника конкурентоспроможності дає змогу мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю підприємства в новому ринковому середовищі. Натомість його невідповідність реальним споживчим, техніко-економічним та ціновим характеристикам продукції може зумовити хибні управлінські рішення й призвести до зниження ефективності господарювання. Тому важливо, щоб інтегральна оцінка конкурентоспроможності враховувала максимально можливий перелік релевантних чинників та об'єктивно відображала силу й напрями їхнього впливу [69, с. 40].

Об'єктивізація оцінки конкурентоспроможності продукції забезпечується застосуванням відповідних методів оцінювання. У загальному вигляді оцінку конкурентоспроможності продукції можна визначити як

процедуру встановлення її відносного рівня, що відображає здатність задовольняти вимоги конкретного ринку у певний момент часу порівняно з продукцією основних конкурентів. Вибір конкретного методу обумовлюється:

- специфікою продукції;
- цільовим призначенням оцінки (разовий аналіз, моніторинг тощо);
- строками отримання результатів;
- обсягом та якістю інформації;
- ресурсними обмеженнями підприємства;
- характеристиками цільової аудиторії користувачів результатів (менеджмент, інвестори, партнери).

У сучасній науковій та прикладній літературі методи визначення конкурентоспроможності продукції найчастіше класифікують таким чином [56]:

1. залежно від номенклатури критеріїв – прямі та непрямі методи;
2. залежно від мети та стадії оцінювання – методики, що застосовуються на стадії виготовлення продукції, та методики, орієнтовані на стадію її реалізації;
3. залежно від форми подання результатів – розрахункові, матричні, графічні та комбіновані підходи;
4. залежно від способу порівняння властивостей виробу – кваліметричні методики;
5. залежно від способу порівняння із зразком (еталоном) з метою визначення відносного рівня якості – диференційований, комплексний та змішаний підходи.

Разом з тим проведений аналіз наукових підходів дає підстави стверджувати, що жодна з окреслених методичних груп не забезпечує повного відображення впливу всього спектра чинників на конкурентоспроможність продукції. Більшість методів дозволяють оцінити лише окремі її аспекти, що зумовлює доцільність використання комплексного, інтегрованого підходу у

процесі формування системи оцінювання конкурентоспроможності продукції в рамках кваліфікаційного дослідження.

Механізм формування конкурентоспроможності продукції підприємства охоплює чинники, умови, методи та джерела її забезпечення. Чинники мають ієрархічну структуру, серед яких до першого рангу належать якість та ціна виробу, що визначають його ринкову привабливість. Умови формування поділяються на зовнішні (ринкова кон'юнктура, конкуренція, регулювання) та внутрішні (ресурсний потенціал, технологічний рівень, організація виробництва). Результатом функціонування цього механізму є конкурентні переваги, сукупність яких формує рівень конкурентоспроможності продукції [43].



Рисунок 1.5 - Типові етапи оцінювання конкурентоспроможності виробу

Джерело побудовано автором на основі [42]

Важливим аспектом формування конкурентоспроможності є не лише наявність, а й кількість та ієрархія конкурентних переваг, досягнення яких неможливе одночасно через дію принципу компенсації. Відкритість українського ринку та значна присутність іноземних товарів зумовлюють необхідність підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, що потребує дослідження закономірностей її формування [6].

Застосування дедуктивного підходу дає змогу проаналізувати чинники, умови, методи та джерела забезпечення конкурентоспроможності й побудувати механізм її формування. Базові конкурентоутворюючі чинники доцільно доповнювати специфічними, такими як ділова репутація виробника та співвідношення попиту і пропозиції. Вони впливають на конкурентоспроможність як безпосередньо, так і через чинники першого порядку [9].

Окрім чинників, на конкурентоспроможність впливають умови її формування, які поділяють на контрольовані (внутрішні) та неконтрольовані (зовнішні). До внутрішніх належать ресурсне, фінансове, організаційне, інформаційне, нормативно-правове та науково-технічне забезпечення підприємства [10, 64].

Оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання (та його продукції) передбачає розв'язання низки аналітичних завдань: визначення поточного рівня конкурентоспроможності, виявлення динаміки її змін у часовому розрізі, діагностику «вузьких місць» та окреслення резервів підвищення конкурентних позицій підприємства. Водночас на сьогодні відсутній єдиний, загальновизнаний підхід до методології оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства, у тому числі й до системи показників, що використовуються в межах різних методів. Узагальнення наукових розробок дозволяє систематизувати методики діагностики й оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Приклади методів
За способом оцінки	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця McKinsey, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, методика оцінювання конкурентоспроможності продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовуються в аналізі	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод McKinsey, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, експертні оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методики прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції, окремі матричні методи
	Комплексні	Індексні та інтегральні методи, метод балів
За рівнем прийняття рішень	Стратегічні	Модель БКГ, метод McKinsey, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, методики самооцінювання конкурентоспроможності

Джерело побудовано автором на основі [18, 41, 58]

У табл. 1.3 подано класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності за низкою ознак: способом оцінки (кількісні та якісні), формою представлення результатів (матричні, індексні, графічні),

видом показників і змінних (методи, що характеризують ринкові позиції, рівень менеджменту, фінансово-економічні результати тощо), ступенем охоплення аспектів діяльності (спеціальні та комплексні) та рівнем прийняття рішень (стратегічні та тактичні) [18, 41, 58].

Кількісні методи здебільшого базуються на розрахунку відносних величин - індексів, коефіцієнтів, інтегральних показників, які відображають рівень ключових параметрів конкурентоспроможності за окремими напрямками діяльності. Шляхом агрегування одиничних індикаторів у груповий узагальнений (інтегральний) показник забезпечується кількісна оцінка позицій підприємства у конкурентній боротьбі та обґрунтування управлінських рішень. Водночас застосування вагових коефіцієнтів, що часто визначаються експертним шляхом, зумовлює певний рівень суб'єктивності результатів.

Якісні методи (SWOT-аналіз, експертні, евристичні тощо) відзначаються низьким ступенем математичної формалізації та спираються переважно на професійні судження експертів. Вони дають можливість оцінити реальний стан справ і специфіку ринкової ситуації, однак не забезпечують високої точності кількісних оцінок, характеризуються суб'єктивністю та обмеженими можливостями для формалізованого порівняння результатів між підприємствами.

Матричні методи (матриця БКГ, матриця General Electric – McKinsey, Shell/DPM, PIMS, Ансоффа тощо) базуються на використанні двовимірних матриць, аналогічних до системи координат, та дозволяють здійснити маркетингову оцінку діяльності підприємств за обмеженою кількістю ключових параметрів (темпи зростання ринку, частка ринку, привабливість галузі, конкурентоспроможність бізнес-одиниці тощо). Їхніми перевагами є відносна простота застосування, наочність результатів і придатність для стратегічного аналізу. Недоліки пов'язані з обмеженою кількістю показників, відсутністю глибинного причинно-наслідкового аналізу та труднощами з коректною оцінкою параметрів ринку в умовах нестабільності.

Індексні (аналітичні) методи передбачають розрахунок одиничних індексів за ключовими показниками (виробничими, фінансовими, збутовими, маркетинговими тощо) з подальшим їх узагальненням у комплексні індекси (інтегральні оцінки). Залежно від вибраної методики ці розрахунки можуть бути як порівняно простими, так і доволі складними з точки зору обробки великої кількості даних.

Графічні методи (багатокутник конкурентоспроможності, радіальні діаграми, профільні схеми) забезпечують високу наочність результатів та дозволяють порівнювати підприємства або товари за низкою характеристик. Разом з тим, вони не враховують різну вагомість факторів, не дають єдиного узагальнювального показника та втрачають наочність при використанні надто широкого переліку параметрів.

За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства виділяють спеціальні методи, що дають змогу оцінити конкурентоспроможність за окремими напрямками (виробничим, маркетинговим, фінансовим, інноваційним), та комплексні методи, які базуються на аналізі сукупності ключових характеристик і дозволяють сформувати більш повне уявлення про конкурентний статус підприємства.

За рівнем прийняття рішень методи поділяють на стратегічні й тактичні. Стратегічні (матричні моделі, теорія ефективної конкуренції, підходи, орієнтовані на аналіз конкурентних переваг тощо) використовуються переважно для оцінювання довгострокових позицій підприємства на ринку. Тактичні методи пов'язані з аналізом окремих аспектів діяльності (фінансових результатів, збуту, ефективності використання ресурсів тощо) та слугують основою для прийняття рішень у короткостроковому періоді.

Слід зазначити, що один і той самий метод, залежно від обраної ознаки класифікації, може належати до різних груп. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи одночасно є матричним методом за формою представлення результатів, характеризує ринкові позиції підприємства за показниками аналізу та належить до стратегічних методів за рівнем прийняття

рішень. Це свідчить про взаємозв'язок і взаємодоповнюваність підходів, що використовуються на практиці.

Подальша деталізація класифікації дозволяє виокремити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства (табл. 2), зокрема: методи аналізу порівняльних переваг, теорії рівноваги підприємства й галузі, теорії ефективної конкуренції, якості товару, матричні, інтегральні, методи мультиплікаторів, підходи, засновані на оцінці стратегічного потенціалу, та методи порівняння з еталоном [18, 41, 58].

У табл. 1.4 для кожної групи наведено основні переваги та недоліки, що дає змогу більш обґрунтовано обирати методику залежно від цілей дослідження, доступності інформації та особливостей аграрного підприємства.

Практика свідчить, що жодна з окремих груп методів не є універсальною. Надмірна деталізація показників не гарантує достатньої повноти інтегральної оцінки, а зосередженість лише на окремих аспектах (виробництво, фінанси, маркетинг) може призвести до ігнорування ринкових позицій, адаптивності до змін середовища та стратегічного потенціалу.

З огляду на наведене, найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, що передбачає [18,19]:

- поєднання кількісних аналітичних методів з матричними;
- одночасне використання методів, які характеризують ринкові позиції та рівень менеджменту, із тактичними методами оцінювання фінансово-економічних результатів;
- доповнення аналізу порівняльних переваг методами, заснованими на теорії мультиплікатора та стратегічного потенціалу підприємства;
- використання інтегральних показників як узагальнених критеріїв, але з обов'язковим «розкладенням» результатів за групами факторів для виявлення конкретних резервів зростання.

Таблиця 1.4 - Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства

Група методів	Переваги	Недоліки
Методи аналізу порівняльних переваг	- простота розрахунків; - поширеність у практиці; - наочність порівняння з конкурентами	- статичність оцінок; - слабе відображення взаємодії з ринком; - обмеженість у відображенні адаптивності
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	- можливість оцінювання на рівні галузей і країн; - врахування макроекономічних умов	- переважно відображають зовнішні умови; - недостатньо характеризують внутрішню адаптивність підприємства
Методи теорії ефективної конкуренції	- глибокий аналіз внутрішнього стану; - комплексність підходу	- значний обсяг розрахунків; - складність отримання інтегральної оцінки; - обмежена можливість відстежувати динаміку факторів
Методи, засновані на теорії якості товару	- орієнтація на споживача; - детальний аналіз якості продукції	- не враховують повною мірою ефективність виробничо-збутових процесів; - переважно застосовні до виробників одного виду продукції
Матричні методи	- можливість досліджувати конкурентні позиції в динаміці; - зручність візуалізації	- концентрація на обмеженій кількості факторів; - фокус на одній домінуючій стратегії
Інтегральні методи	- отримання однозначної узагальненої оцінки - конкурентної позиції; - наочність результатів	- обмежені можливості щодо глибинного аналізу причин; - складно застосовувати для підприємств із широким асортиментом
Методи теорії мультиплікаторів	- можливість врахування великої кількості показників; - висока аналітична глибина	- громіздкість розрахунків; - обмежена придатність результатів у довгостроковому періоді
Методи оцінки позицій з погляду стратегічного потенціалу	- деталізований аналіз окремих елементів потенціалу	- високі вимоги до інформаційного забезпечення; - трудомісткість; - акцент на внутрішніх чинниках без повного врахування зовнішнього середовища
Методи порівняння з еталоном	- наочність і комплексність порівняння; - можливість орієнтації на «кращі практики»	- недостатній облік впливу зовнішнього середовища; - складність вибору та обґрунтування еталону

Джерело побудовано автором на основі [18, 19, 54, 55,61]

При визначенні стратегічного стану підприємства та виборі альтернативних рішень матричні моделі доцільно доповнювати методами оцінювання виробничого потенціалу та фінансово-економічної стійкості, а також інтегральними оцінками конкурентоспроможності продукції. Саме такий інтегрований підхід забезпечує науково обґрунтовану й практично корисну оцінку конкурентних позицій підприємства та його продукції, що є важливою передумовою прийняття ефективних управлінських рішень у сучасних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ВЕСНА АГРО» ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЙОГО ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Ресурсний потенціал, види та ефективність господарської діяльності підприємства

ТОВ «ВЕСНА АГРО» було створено 9 грудня 2015 року та зареєстровано за адресою: 66700, Одеська область, Роздільнянський район, смт Захарівка, вул. Центральна, 80. Організаційно-правовою формою підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю (КОПФГ 240), що в сучасних умовах вважається однією з найбільш ефективних форм ведення малого та середнього аграрного бізнесу. Така форма забезпечує оптимальне поєднання обмеженої відповідальності учасників із достатньою гнучкістю корпоративного управління, що сприяє адаптивності й оперативності прийняття управлінських рішень.

Статутний капітал підприємства становить 1 500 грн. Єдиним засновником і кінцевим бенефіціарним власником (100 %) є Самчук Галина Анатоліївна [81], яка одночасно виконує функції директора, підписанта та головного бухгалтера. Подібна концентрація управлінських повноважень є типовою для малих аграрних підприємств та забезпечує високий рівень оперативності управлінських дій і зменшення адміністративних витрат. Водночас така модель підвищує ступінь залежності бізнес-процесів від управлінських компетенцій однієї особи, що може впливати на стратегічну стійкість підприємства.

Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (01.11). Додаткові напрями діяльності включають [81]:

01.13 - вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

46.21- допоміжна діяльність у рослинництві;

46.21 - оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

46.31 - оптова торгівля фруктами та овочами.

Отже, діяльність товариства є диверсифікованою в межах рослинницької галузі та поєднує виробничу й торговельно-збутову функції, що дає можливість формувати завершений ланцюг створення споживчої цінності - від вирощування продукції до її реалізації.

За результатами аналізу відкритих державних реєстрів встановлено, що у структурі власності ТОВ «ВЕСНА АГРО» відсутні сторонні учасники, а отже, підприємство перебуває під повним контролем засновника без залучення зовнішніх інвесторів чи партнерів. Значна частина ділових контрагентів пов'язана з керівником через участь у діяльності інших юридичних осіб, що свідчить про централізовану модель корпоративного управління та формування взаємопов'язаної бізнес-мережі. З одного боку, це забезпечує гнучкість і швидкість ухвалення рішень, з іншого – створює ризики надмірної концентрації впливу та обмеження альтернативних управлінських підходів.

Організаційна структура управління ТОВ «ВЕСНА АГРО» має лінійний тип та характеризується високим рівнем централізації управлінських функцій. Ключові повноваження зосереджені на рівні директора підприємства, що відповідає особливостям малих аграрних господарств і забезпечує швидкість прийняття рішень та оптимізацію управлінських витрат (рисунки 2.1.).

На верхньому рівні структури розміщено директора, який здійснює стратегічне керівництво підприємством, координує виробничо-господарську діяльність, забезпечує взаємодію з контрагентами та контролює фінансово-економічні процеси.

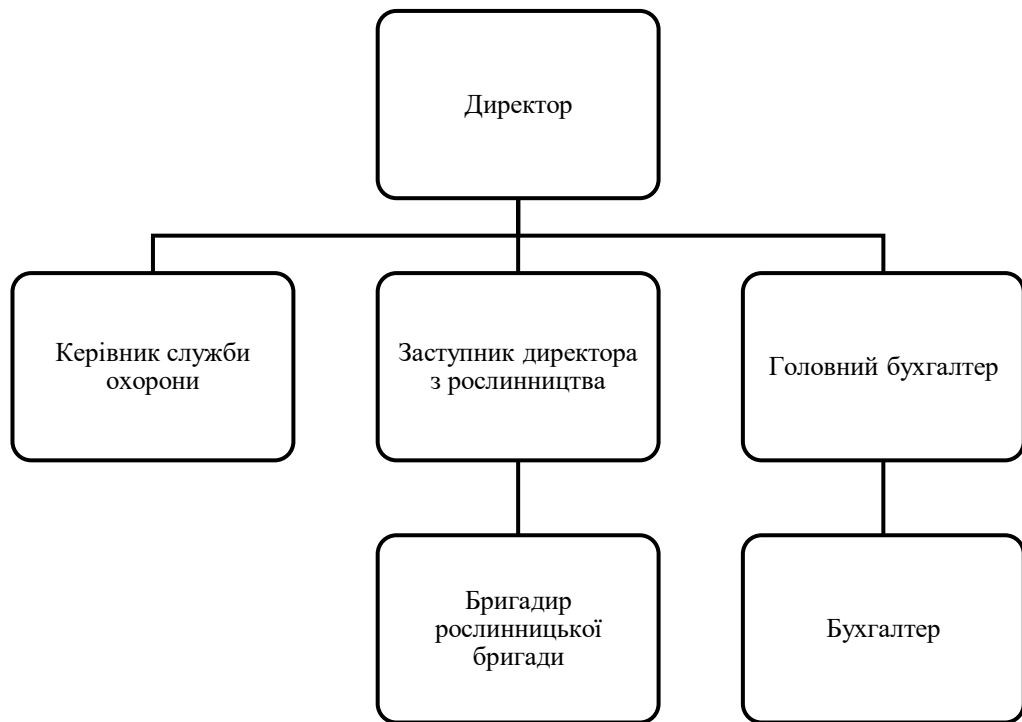


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Джерело побудовано автором на основі штатного розкладу

Наступний рівень утворюють три ключові управлінські ланки:

- Керівник служби охорони - забезпечує захист майнових інтересів підприємства, охорону виробничих об'єктів і контроль доступу до території сільськогосподарських угідь.
- Заступник директора з рослинництва - відповідає за організацію та контроль виробничо-технологічних процесів у рослинництві, планування агротехнічних заходів, управління бригадою та забезпечення раціонального використання земельних і матеріальних ресурсів.
- Головний бухгалтер - здійснює фінансово-облікове забезпечення діяльності, веде бухгалтерський облік, контролює фінансові потоки та відповідає за формування регламентованої звітності.

У підпорядкуванні головного бухгалтера працює бухгалтер, який забезпечує ведення окремих ділянок обліку та оформлення первинної документації.

Безпосереднє виконання виробничих робіт організовано через бригадира рослинницької бригади, який координує роботу виробничих

працівників, контролює виконання агротехнічних операцій, відповідає за дотримання технологічних норм і виконання виробничих завдань.

До складу виробничої бригади входять такі категорії працівників:

- механізатори, що здійснюють обробіток ґрунту, посів, збирання врожаю та інші механізовані роботи;
- водії, які забезпечують транспортування матеріалів, техніки й готової продукції;
- підсобні робітники, що виконують допоміжні технологічні операції на різних етапах виробничого циклу.

У цілому організаційна структура підприємства є компактною, функціонально зорієнтованою та оптимальною з погляду масштабів діяльності, що сприяє чіткому розподілу управлінських функцій, забезпечує ефективний контроль за виробничими процесами й створює передумови для зростання продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінки результативності функціонування ТОВ «ВЕСНА АГРО» проаналізовано динаміку основних фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр. (табл. 2.1).

За досліджуваний період ТОВ «ВЕСНА АГРО» демонструє суттєве зростання обсягів діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 1 964 тис. грн у 2022 р. до 8 596 тис. грн у 2024 р., тобто більш ніж у 4,3 раза. Особливо показовою є динаміка чистого прибутку: якщо у 2022 р. він становив лише 5 тис. грн, то у 2024 р. досяг 1 132 тис. грн. Валовий прибуток за цей же період зріс із 414 до 1 417 тис. грн.

Водночас зафіксовано підвищення ефективності використання основних виробничих засобів. Незважаючи на певне коливання середньорічної вартості основних засобів, коефіцієнт виробничої віддачі збільшився з 1,169 до 5,240, тобто у 4,5 рази, тоді як коефіцієнт виробничої місткості зменшився, що свідчить про раціональніше використання виробничого потенціалу. Норма прибутку на основний капітал за чистим прибутком зросла з 0,298 % до 69,003

%, а за валовим прибутком – із 24,65 % до понад 86 %, що підтверджує зростання рентабельності діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2022 - 2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	В середньому	2024 до 2023 р.	
					+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1964	5135	8596	5231,7	6632,0	В 4,3 рази
Чистий прибуток, тис. грн	5	530	1132	555,7	1127,0	В 226 разів
Валовий прибуток, тис. грн	414	1518	1417	1116,3	1003,0	В 3,4 рази
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	1679,5	1467	1640,5	1595,7	-39,0	97,7
Коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів	1,169	3,500	5,240	3,3	4,1	В 4,5 рази
Коефіцієнт виробничої місткості основних засобів	0,855	0,286	0,191	0,4	-0,7	22,3
Норма прибутку на основний капітал за чистим прибутком, %	0,298	36,128	69,003	35,1	68,7	X
Норма прибутку на основний капітал за валовим прибутком, %	24,65	103,48	86,38	71,5	61,7	X

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Ефективність фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається раціональністю формування та використання його активів, а також оптимальністю структури джерел їх фінансування. Для аграрних підприємств, зокрема ТОВ «ВЕСНА АГРО», питання управління активами є особливо актуальним, оскільки виробничий процес характеризується сезонністю, високою матеріаломісткістю, залежністю від біологічних факторів та потребує значних інвестицій у основні засоби, запаси й оборотний капітал.

Дослідження складу та структури активів дозволяє оцінити забезпеченість підприємства необхідними ресурсами, визначити рівень їх ліквідності, маневреності та ефективності використання.

Склад і структуру активів та джерел їх фінансування ТОВ «ВЕСНА АГРО» відображено у відповідній таблиці балансу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Склад і структура балансу ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Види	2022		2023		2024		2024 р.у 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Запаси	3734	44,2	2562	40,0	1672	33,5	-2062	44,8
у тому числі готова продукція	1788	21,2	1413	22,1	967,3	19,4	-820,7	54,1
ДЗ за:								
- товари, роботи, послуги	21,5	0,3	21,5	0,3	—	—	x	x
- розрахунками з бюджетом	263,3	3,1	—	—	—	—	x	x
Інша поточна ДЗ	1084	12,8	2048	32,0	2233	44,8	+1149	206,0
Гроші та їх еквіваленти	115,4	1,4	0,4	0,0	0,2	0,0	-115,2	0,2
Витрати майбутніх періодів	1708	20,2	1770	27,6	1080	21,7	-628	63,2
Всього ОА	6928	100	6403	100	4986	100,0	-1942	72,0
Всього активів	8449	x	7816	x	6852	x	-1597	81,1
Зареєстрований (пайовий) капітал	2 422,9	36,4	3 278,2	38,9	2 915,3	41,3	492,4	4,9
Нерозподілений прибуток	1 385,2	20,8	2 318,2	27,6	1 518,9	21,5	133,7	0,7
Всього власного капіталу	3 808,1	57,2	5 596,4	66,5	4 434,2	62,9	626,1	5,7
Короткострокові кредити банків	2 485,5	37,3	1 615,8	19,2	1 364,5	19,3	-1 121,0	-17,9
Всього поточна кредиторська заборгованість	365,0	5,5	240,8	2,9	1 255,1	17,8	890,1	12,3
<i>в т.ч. за товари, роботи, послуги</i>	252,4	3,8	128,1	1,5	1 104,4	15,7	852,0	11,9
<i>в т.ч. за розрахунками з бюджетом</i>	75,3	1,1	85,9	1,0	122,8	1,7	47,5	0,6
<i>в т.ч. за розрахунками з оплати праці</i>	12,9	0,2	14,8	0,2	21,7	0,3	8,8	0,1
Всього поточні зобов'язання	2 850,5	42,8	1 856,6	22,1	2 619,6	37,1	-230,9	-5,8
Всього капіталу	6 658,6	100	7 453,0	88,5	7 053,8	100	395,2	0,00

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Згідно проаналізованих даних табл. 2.2 у 2022–2024 рр. підприємство оптимізувало структуру активів, зменшивши запаси з 3 734 тис. грн до 1 672 тис. грн, що скоротило їхню частку в оборотних активах до 33,5 %. Зросла інша поточна дебіторська заборгованість, що потребує контролю, тоді як залишки грошових коштів залишаються низькими. Частка власного капіталу перевищує 60 %, що свідчить про достатню фінансову стійкість та зниження залежності від банківського кредитування.

Поглиблену оцінку результативності діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» здійснено на основі системи показників ефективності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники ефективності господарювання ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. від 2022 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1964	5135	8596	6632,00
Чистий прибуток, тис. грн	5	530	1132	1127,00
<i>Чистого доходу</i>				
Отримано чистого доходу від реалізації з розрахунку на 100 га с/г угідь, тис. грн.	429,59	1351,32	2323,24	1893,65
Отримано чистого доходу від реалізації з розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	280,57	1027,00	1719,20	1438,63
Отримано чистого доходу від реалізації з розрахунку на 1 грн. активів, грн.	0,26	0,63	1,17	0,91
<i>Чистого прибутку</i>				
Отримано чистого прибутку (збитку -) з розрахунку на 1 грн активів, грн	0,00	0,07	0,15	0,15
Отримано чистого прибутку (збитку -) з розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	0,71	106,00	226,40	225,69
Рівень рентабельності витрат, %	0,26	11,51	15,17	14,91
Рівень рентабельності продажу за чистим прибутком, %	0,25	10,32	13,17	12,92
Рівень рентабельності продажу за валовим прибутком (цінова конкурентоспроможність), %	21,08	29,56	16,48	-4,60

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз табл. 2.3 свідчить, що обсяг чистого доходу від реалізації в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зріс із 429,59 до 2 323,24 тис. грн, а в розрахунку на одного працівника – з 280,57 до 1 719,20 тис. грн. Це вказує на підвищення інтенсивності використання земельних та трудових ресурсів і зростання продуктивності праці.

Показник чистого доходу на 1 грн активів збільшився з 0,26 до 1,17 грн, а чистого прибутку - з майже нульового значення до 0,15 грн/грн активів. Відповідно, рівень рентабельності витрат зріс до 15,17 %, а рентабельності продажу за чистим прибутком – до 13,17 %. Певне зниження рентабельності продажу за валовим прибутком у 2024 р. порівняно з 2023 р. пояснюється, очевидно, зміною цінової кон'юнктури й зростанням собівартості, однак не нівелює загальної позитивної тенденції щодо чистої рентабельності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «ВЕСНА АГРО» є малим, проте ефективно функціонуючим аграрним підприємством із раціональною організаційною структурою та чіткою спеціалізацією в рослинництві. Підприємство демонструє стійке зростання обсягів діяльності, прибутковості та продуктивності ресурсів. Висока частка власного капіталу, підвищення виробничої віддачі та рентабельності підтверджують зміцнення його фінансової стійкості. Загалом діяльність підприємства характеризується позитивною динамікою та наявністю потенціалу для подальшого розвитку.

2.2. Аналіз товарної політики підприємства

Товарна політика є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством, оскільки визначає формування оптимального асортименту продукції, напрям спеціалізації, структуру виробництва та конкурентні переваги на ринку [31]. Для аграрних підприємств, діяльність яких суттєво залежить від природно-кліматичних умов, ринкової кон'юнктури та технологічного рівня виробництва, ефективна товарна політика має вирішальне значення у забезпеченні стабільності доходів, раціональному використанні земельних ресурсів та підвищенні економічної ефективності.

Аналіз товарної політики підприємства дозволяє оцінити доцільність формування асортименту, виявити зміни у структурі виробництва, визначити динаміку обсягів виходу основних видів продукції, а також встановити

фактори, що впливають на рівень урожайності та результативність господарювання. Такий аналіз є важливою аналітичною основою для подальшого прийняття управлінських рішень, планування виробництва та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку [34].

Для оцінювання ефективності товарної політики ТОВ «ВЕСНА АГРО» здійснено аналіз складу й структури валової продукції за 2022–2024 рр., результати якого наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4. - Склад і структура валової продукції сільського господарства ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	ц	%	ц	%	ц	%	В середн.	%
Пшениця озима	1 000,00	21,18	3 150,00	31,03	2 380,00	32,77	2 176,67	238,0
Кукурудза	2 221,40	47,0	3 000,00	29,56	2 976,00	40,98	2 732,47	134,0
Соняшник	1 500,00	31,8	4 000,00	39,41	1 906,00	26,25	2 468,67	127,1
Всього по рослин.	4 721,40	100	10150	100	7 262,00	100	7 377,80	153,8

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про те, що 2022 р. домінуючою культурою була кукурудза - 47 % валового виробництва, у 2023 р. структура змінилася: найбільшу частку зайняв соняшник - 39,41 %, що відображає реакцію підприємства на підвищення прибутковості олійних культур, у 2024 р. знову зросла частка кукурудзи - 40,98 %, що може свідчити про коригування посівної структури з урахуванням агрокліматичних та економічних міркувань.

Найбільш суттєве зростання демонструє виробництво озимої пшениці - у 2,38 раза порівняно з 2022 р., що вказує на підвищення урожайності та вдосконалення технологічних процесів. Загалом валове виробництво за три роки зросло на 53,8 %, що підтверджує підвищення ефективності операційної діяльності.

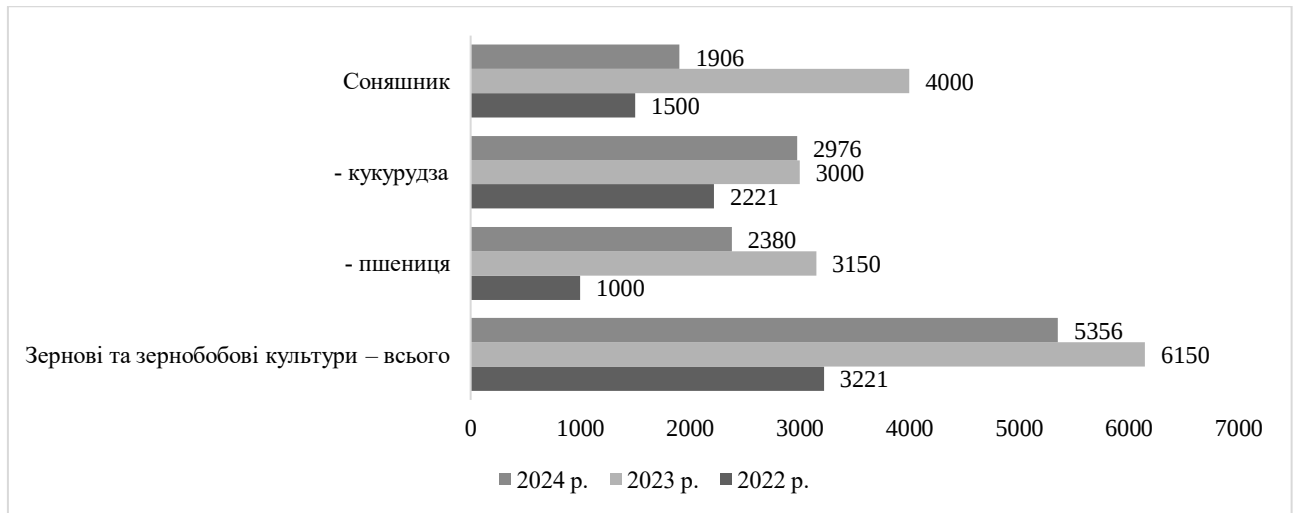


Рисунок 2.2 - Обсяги виробництва основних видів продукції агрокультур у ТОВ «ВЕСНА АГРО», ц

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Динаміка виробництва основних видів продукції (рис. 2.2) демонструє виражену тенденцію до зростання у 2023 році, зростання у 2023 р., коли валове виробництво зернових і зернобобових досягло 6150 ц. У 2024 р. спостерігалось певне коригування зниження до 5356 ц, однак обсяг залишився на 66 % вище рівня 2022 р., що є позитивною ознакою розширення виробничих можливостей.

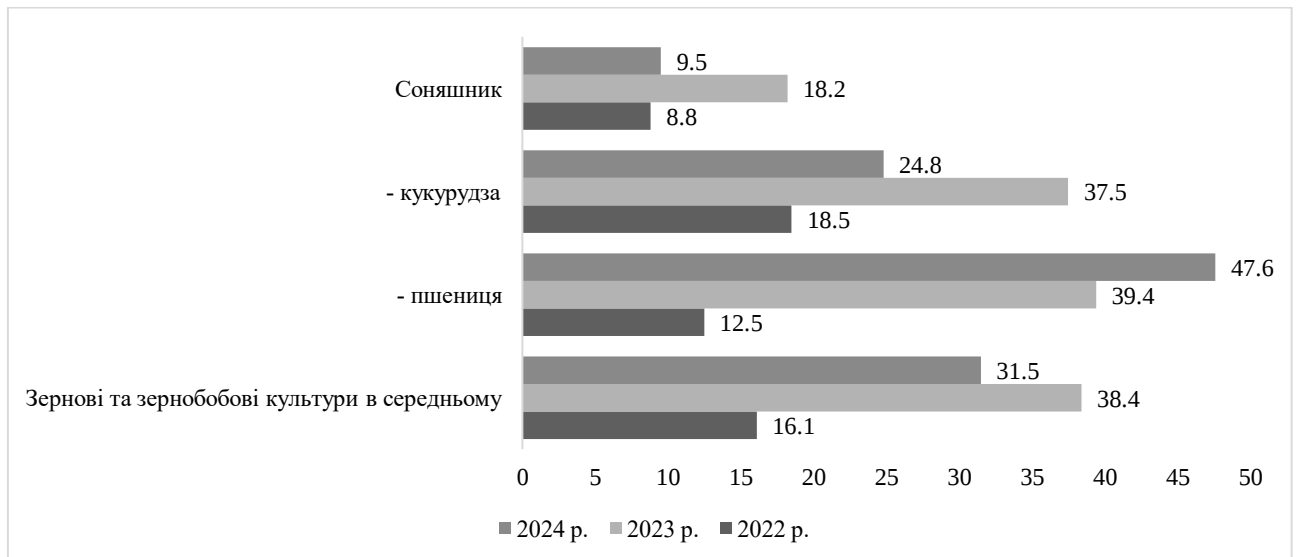


Рисунок 2.3 – Урожайність агрокультур у ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Коливання урожайності соняшнику зростання до 18,2 ц/га у 2023 р. та спад до 9,5 ц/га у 2024 р. відповідають типовим для олійних культур ризикам: високій залежності від погодних умов і зміни рівня рентабельності культури.

Водночас урожайність зернових продемонструвала стійке зростання. Особливо суттєвий приріст характерний для пшениці - з 12,5 до 47,6 ц/га, що свідчить про запровадження інтенсивних технологій, модернізацію системи удобрення та ефективні заходи із захисту культур.

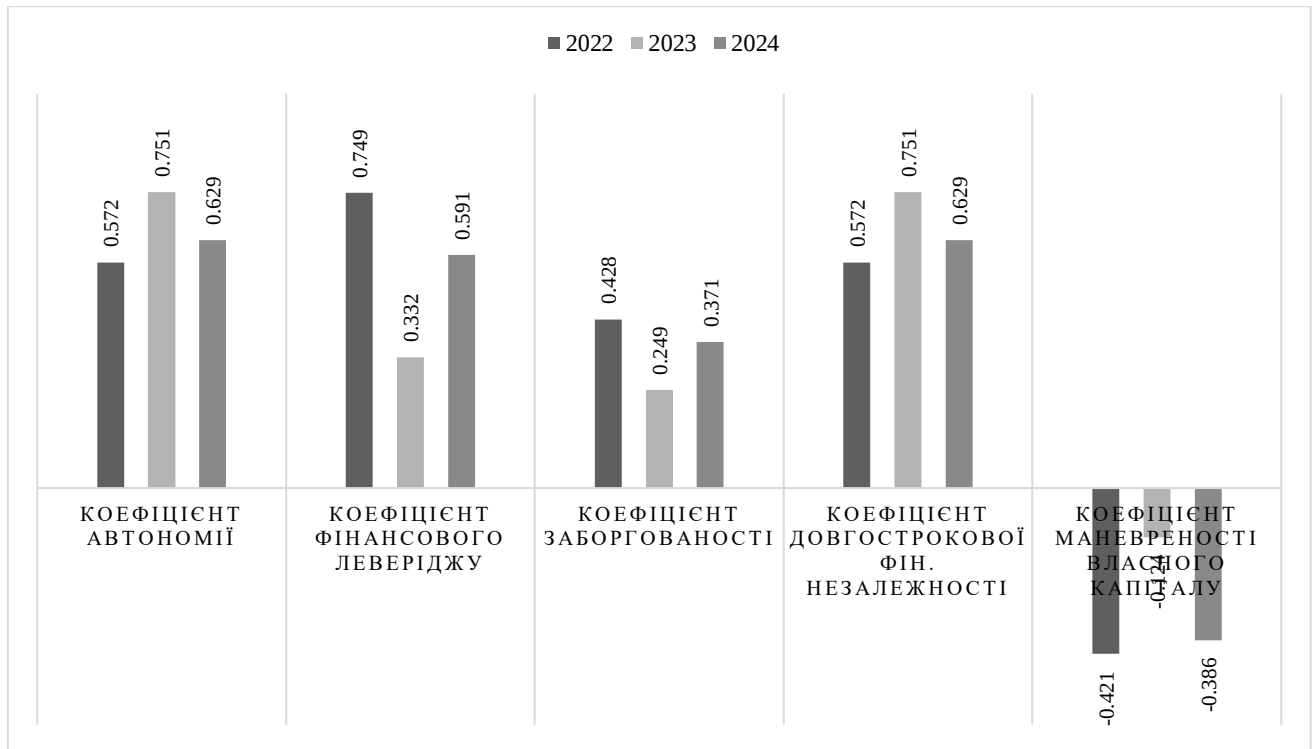


Рисунок 2.4 - Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Згідно проаналізованої динаміки рис. 2.4, свідчить що коефіцієнт автономії змінювався в межах 0,572–0,751, що свідчить про переважання власних джерел фінансування. Максимального рівня він досяг у 2023 р. (0,751), проте у 2024 р. знизився до 0,629. Подібну динаміку має й коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності, що підтверджує стійкість капіталу. Коефіцієнт фінансового левериджу зменшився з 0,749 до 0,591, що є позитивним, оскільки знижує ризик залежності від кредиторів. Водночас від’ємні значення коефіцієнта маневреності -0,421 – -0,386 вказують на

обмеженість мобільних власних ресурсів для поточної діяльності.



Рисунок 2.5 - Показники оцінки платоспроможності ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Показники платоспроможності підприємства залишаються на низькому рівні. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не перевищує 0,008, що свідчить про нестачу грошових коштів для негайного погашення зобов'язань. Коефіцієнт проміжної ліквідності коливається в межах 0,03 - 0,054, а поточної - зменшується з 0,627 у 2023 році до 0,347 у 2024-му. Це означає, що ТОВ «ВЕСНА АГРО» має певні труднощі з оперативним перетворенням активів у грошову форму та своєчасним розрахунком за поточними боргами, що потребує підвищення ефективності управління оборотними активами.

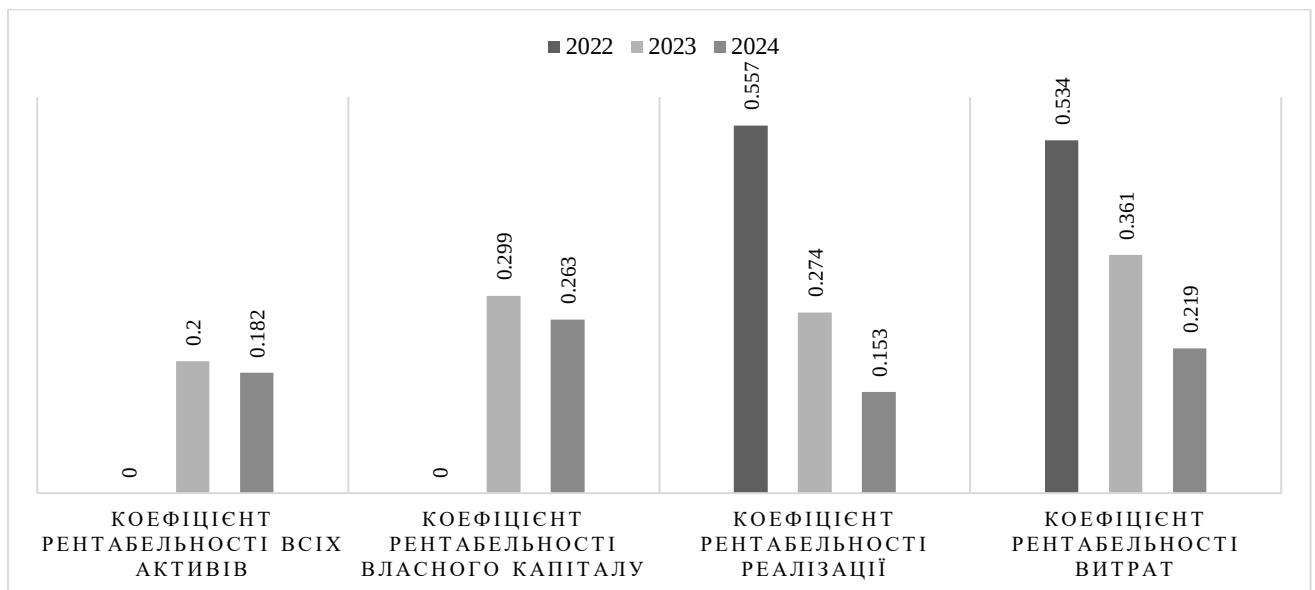


Рисунок 2.6 - Показники оцінки рентабельності ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Рентабельність діяльності підприємства характеризується позитивною, хоча й нерівномірною динамікою, згідно рис. 2.6 у 2023 році коефіцієнт рентабельності всіх активів становив 0,2, а у 2024 році - 0,182, що свідчить про незначне зниження прибутковості використання ресурсів. Аналогічно зменшився показник рентабельності власного капіталу з 0,299 до 0,263, що може бути наслідком зростання витрат або зниження маржі прибутку. Водночас коефіцієнти рентабельності реалізації та витрат мають тенденцію до скорочення, що свідчить про певне зниження ефективності виробничо-збутової діяльності у 2024 році.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що товарна політика ТОВ «ВЕСНА АГРО» у 2022–2024 рр. була спрямована на зміцнення виробничого потенціалу та забезпечення максимальної адаптивності до умов ринку. Основними її характеристиками є:

- збереження високої спеціалізації у рослинництві, з орієнтацією на виробництво високорентабельних культур – пшениці, кукурудзи та соняшнику;
- гнучка реакція на ринкову кон'юнктуру, що відображається у зміні питомої ваги культур залежно від економічної доцільності;
- зростання продуктивності виробництва, підтверджене динамікою урожайності;
- підвищення обсягів валової продукції, що вказує на підсилення операційної ефективності підприємства.

Отже, товарна політика ТОВ «ВЕСНА АГРО» у 2022–2024 рр. характеризується ефективністю, раціональною структурою виробництва та спрямованістю на забезпечення сталого економічного розвитку. Підприємство демонструє позитивні тенденції у виробничій результативності, гнучкості у реагуванні на ринкові тенденції та здатність формувати конкурентоспроможний асортимент продукції.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності основних видів продукції

Проблема забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції посідає центральне місце в системі стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору України. Це зумовлено тим, що сільське господарство є базовою галуззю національної економіки, яка формує продовольчу безпеку держави, водночас характеризується високим рівнем ризиковості, сезонністю виробництва, нестабільністю ринкової кон'юнктури та значним впливом природно-кліматичних чинників. За таких умов підвищення конкурентоспроможності продукції стає визначальним фактором забезпечення стійкості, економічної результативності та можливостей подальшого розвитку аграрних підприємств.

Особливої актуальності набуває дослідження конкурентоспроможності продукції малих і середніх аграрних суб'єктів господарювання, оскільки вони вирізняються більшою адаптивністю, гнучкістю в ухваленні рішень та здатністю оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. До цієї групи належить ТОВ «ВЕСНА АГРО», яке спеціалізується на виробництві та реалізації товарної сільськогосподарської продукції й орієнтується на підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення власних ринкових позицій.

З метою оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО» доцільно застосувати порівняльний підхід, що ґрунтується на зіставленні його фінансових результатів із показниками підприємств-конкурентів, які функціонують у подібних організаційно-виробничих та регіональних умовах. Такий підхід дає змогу комплексно охарактеризувати масштаби діяльності, структуру витрат, рівень прибутковості та ефективність використання ресурсів, а також ідентифікувати конкурентні переваги й «вузькі місця» в діяльності підприємства.

У межах дослідження для порівняння обрано господарства С(Ф)Г «Еталон», ФГ «Сатурн» та ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Узагальнені показники фінансових результатів за 2024 р. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5- Порівняльна характеристика основних показників фінансових результатів за 2024 рік

Показник	СФГ "Еталон"	ТОВ "ВЕСНА АГРО"	ФГ "Сатурн"	ПП "Укр Терра Плюс"
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	82,4	8 596,4	92 859,9	81 438,5
Собівартість реалізації, тис. грн	75,2	7 179,1	67 040,8	39 826,0
Чистий прибуток, тис. грн	5,7	1 132,3	20 244,4	36 999,1
Рентабельність продажів, %	6,9	13,2	21,8	45,4

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємств СФГ "Еталон", ТОВ «ВЕСНА-АГРО», ФГ «Сатурн», ПП «УКР ТЕРРА Плюс» [77-81]

Аналіз даних табл. 2.5 засвідчує, що ТОВ «ВЕСНА АГРО» у 2024 р. належить до групи малих за масштабом діяльності аграрних підприємств, проте демонструє стійку позитивну динаміку та достатній рівень прибутковості. Рентабельність продажів у підприємства становить 13,2 %, що є вищим за показник С(Ф)Г «Еталон» - 6,9 % та свідчить про ефективніше управління витратами й раціональнішу структуру собівартості.

Найвищі фінансові результати й рівень рентабельності продажів має ПП «УКР ТЕРРА Плюс» - 45,4 % [77], що дає підстави розглядати його як лідера серед досліджуваних суб'єктів. ФГ «Сатурн» посідає проміжну позицію [80]: воно має значні обсяги реалізації та високий абсолютний розмір чистого прибутку, однак рівень рентабельності - 21,8 % нижчий, ніж у ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Найменш ефективним за аналізованими показниками є С(Ф)Г «Еталон» [79], що зумовлено низьким масштабом діяльності та недостатньою прибутковістю.

Таким чином, ТОВ «ВЕСНА АГРО» можна охарактеризувати як невелике, але ефективно функціонуюче підприємство з відносно високим рівнем рентабельності та потенціалом подальшого розвитку за рахунок нарощування обсягів виробництва, розширення збутових каналів і посилення маркетингової активності.

З метою поглибленого аналізу конкурентоспроможності досліджуваних підприємств застосовано метод експертних оцінок. Кожне господарство було проаналізовано за п'ятьма критеріями: фінансова стійкість, темпи зростання, прибутковість, масштаб діяльності, ризиковість бізнесу. Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою (де 10 – найкращий стан, 1 – найгірший) із урахуванням офіційної звітності, динаміки показників та якісного аналізу особливостей функціонування підприємств. Результати подано в табл. 2.6

Таблиця 2.6 – Оцінювання конкурентоспроможності підприємств за методом експертних оцінок

Підприємство	Фінансова стійкість	Темп зростання	Прибутковість	Масштаб	Ризиковість бізнесу
СФГ «Еталон»	1	2	1	1	2
ТОВ «Весна АГРО»	4	8	5	3	4
ФГ «Сатурн»	9	6	8	10	7
ПП «Укр Терра Плюс»	8	10	10	8	7

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємств СФГ "Еталон", ТОВ «ВЕСНА-АГРО», ФГ «Сатурн», ПП «Укр Терра Плюс» [77-81]

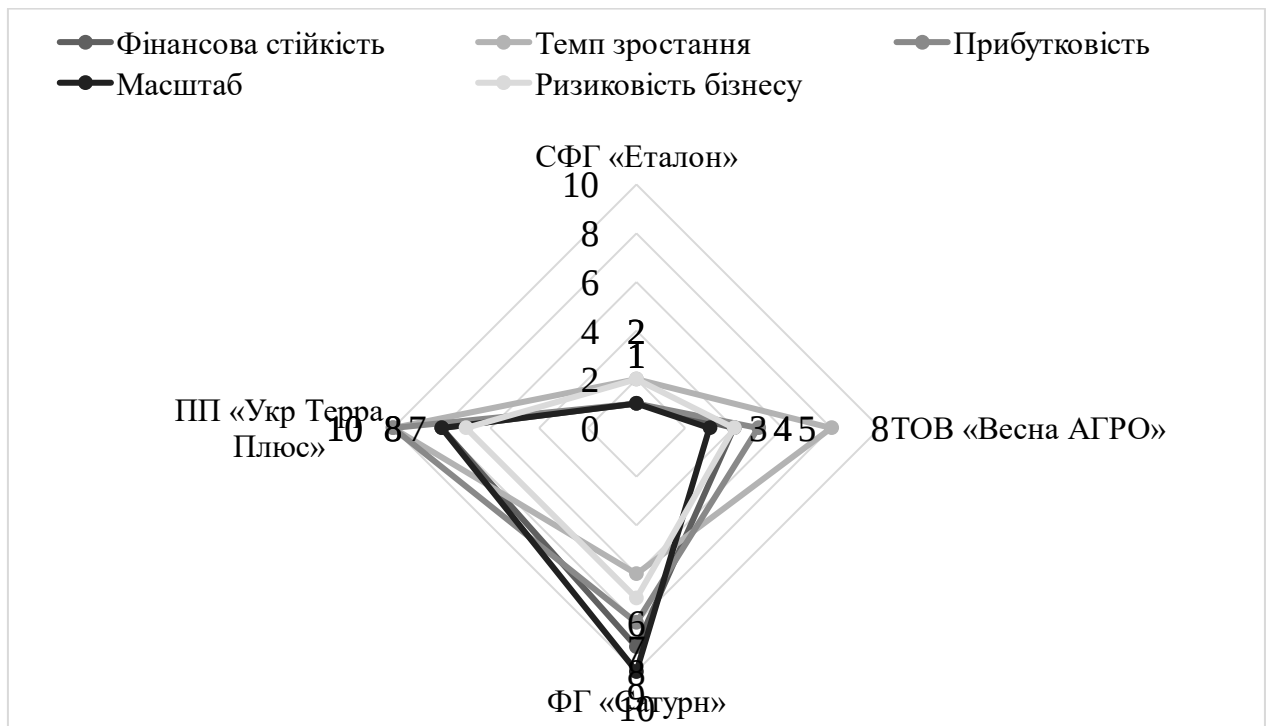


Рисунок 2.7 - Діаграма-«радар» оцінка підприємств за критеріями

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємств СФГ "Еталон", ТОВ «ВЕСНА-АГРО», ФГ «Сатурн», ПП «УКР ТЕРРА Плюс» [77-81]

За цими оцінками можна зробити узагальнений висновок, що ФГ «Сатурн» має найвищі бали за фінансову стійкість і масштаби (великий, зрілий бізнес), ПП«УКР ТЕРРА Плюс» – лідер за темпом зростання і прибутковістю, ТОВ «ВЕСНА-АГРО» – середнього рівня показники, а С(Ф)Г «Еталон» – найнижчі за всіма критеріями, що відповідає його мікроскопічній частці ринку.

Для всебічного оцінювання поточного стану та перспектив стратегічного розвитку ТОВ «ВЕСНА-АГРО» використано методичний підхід, запропонований у матриці General Electric – McKinsey, яка є інструментом багатофакторного аналізу бізнес-портфеля підприємства. Методика базується на системному вивченні двох ключових чинників: ринкової привабливості та конкурентоспроможності підприємства, кожен із яких описується за допомогою низки кількісних і якісних параметрів.

Кожен із параметрів описується системою кількісних та якісних показників, що оцінюються за п'ятибальною шкалою з урахуванням їхньої вагомості. Узагальнені результати розрахунків наведено у табл. 2.7 та 2.8

Таблиця 2.7– Оцінка привабливості ринку агропродовольчої продукції ТОВ «ВЕСНА-АГРО»

Параметр	Відносна вага	Оцінка (1-5)	Результат (Вага × Оцінка)
Розмір ринку	0,14	5	0,7
Темпи росту ринку	0,11	3	0,33
Рівень конкуренції	0,13	4	0,52
Якість ринку	0,12	4	0,48
Державне регулювання ринку	0,05	2	0,1
Вплив інфляції	0,09	2	0,18
Технологічні вимоги	0,1	3	0,3
Вплив природніх умов	0,14	3	0,42
Прибутковість ринку	0,12	4	0,48
Разом (Координата Y)	1	-	3,51

Джерело розраховано автором

Маючи вихідні дані в табл. 2.7 і 2.8 для побудови матриці General Electric – McKinsey, наступним етапом є формування координатної системи. По

вертикалі відображається рівень привабливості ринку, а по горизонталі - оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентної позиції ТОВ «ВЕСНА-АГРО»

Параметр	Відносна вага	Оцінка (1-5)	Результат (Вага × Оцінка)
Ціна	0,10	4	0,40
Якість продукції	0,16	5	0,80
Ефективність рекламної діяльності	0,05	2	0,10
Кваліфікація працівників	0,07	3	0,21
Лояльність покупців	0,15	4	0,60
Імідж компанії	0,15	5	0,75
Ефективність виробництва	0,10	3	0,30
Ефективність управління	0,10	3	0,30
Привабливість асортименту	0,12	4	0,48
Разом (Координата X)	1,00	-	3,94

Джерело розраховано автором

На основі отриманих координат побудовано матрицю General Electric – McKinsey (рис. 2.8), де по вертикалі відображено рівень привабливості ринку, а по горизонталі – рівень конкурентоспроможності підприємства. Положення ТОВ «ВЕСНА АГРО» у матриці відповідає сегменту «малого бізнесу» із середньою ринковою привабливістю та середнім рівнем конкурентоспроможності.

Отримані результати дозволяють здійснити комплексний аналіз ефективності бізнесу ТОВ «ВЕСНА-АГРО». За підсумками оцінювання підприємство належить до сегменту «малого бізнесу», що характеризується помірним рівнем конкурентоспроможності та середнім рівнем привабливості ринку.

Сегмент «малого бізнесу» передбачає зважений підхід до стратегічного розвитку. Для підприємств цього типу доцільно застосовувати обережну інвестиційну політику, спрямовану на розвиток прибуткових і відносно низькоризикових напрямів діяльності.

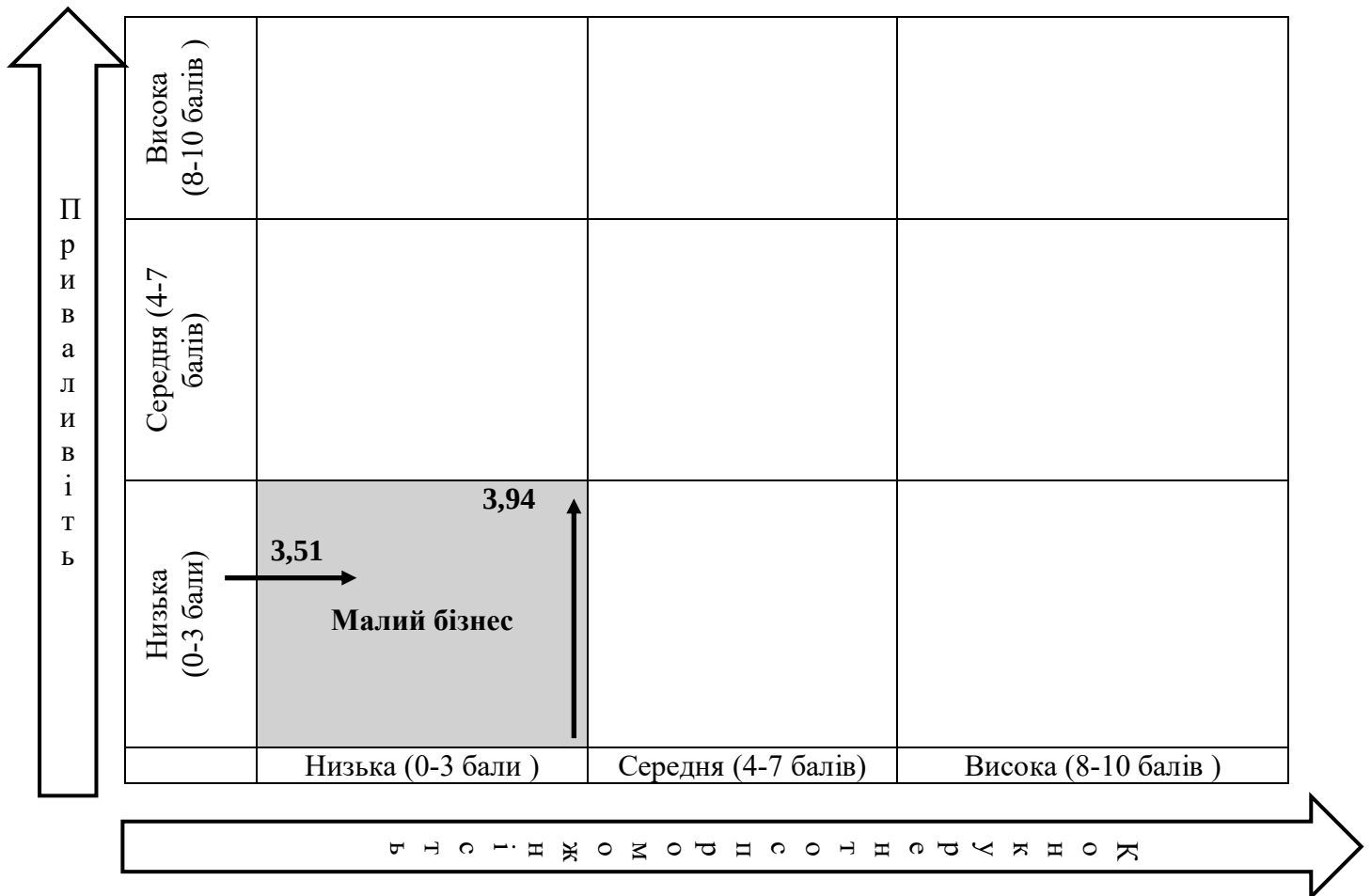


Рисунок 2.8 – Матриця General Electric - McKinsey ТОВ «ВЕСНА-АГРО»

Джерело побудовано автором

У цілому, результати оцінювання свідчать, що підприємство має стійкі передумови для зміцнення конкурентоспроможності своєї продукції, а реалізація цілеспрямованих управлінських рішень у сфері товарної, цінової та збутової політики може суттєво посилити його ринкові позиції у середньостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ВЕСНА АГРО» НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Удосконалення маркетингової товарної політики підприємства

У сучасних умовах конкурентного аграрного ринку ефективна маркетингова товарна політика виступає ключовим інструментом стратегічного управління та визначає здатність підприємства формувати й підтримувати довгострокові ринкові переваги. Для ТОВ «ВЕСНА АГРО» товарна політика набуває особливого значення, оскільки забезпечує збалансування між динамікою ринкового попиту, виробничими можливостями та стратегічними цілями розвитку. Саме через оновлення та оптимізацію товарного портфеля підприємство здатне зміцнити конкурентоспроможність, підвищити маржинальність продукції та адаптуватися до змін кон'юнктури.

Оцінка наявної товарної політики, проведена в межах розділу 2, засвідчила наявність низки системних недоліків, що стримують розвиток товарного портфеля та обмежують ринкові перспективи підприємства. Основні проблеми узагальнено у таблиці 3.1.

Виявлені недоліки свідчать про необхідність комплексної модернізації товарної політики з урахуванням сучасних маркетингових концепцій [13]: концепції створення цінності, клієнтоорієнтованого маркетингу, товарних інновацій, стратегічного позиціонування та циклічного управління продуктами.

ТОВ «ВЕСНА АГРО» володіє достатнім виробничо-ресурсним потенціалом для реалізації такої модернізації, однак його практичне використання є неповним. Це зумовлює потребу у формуванні стратегічно

узгодженого комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію товарної політики та підвищення ефективності товарного портфеля.

Таблиця 3.1 – Основні проблеми товарної політики ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Проблема	Зміст
Низька інноваційність асортименту	- продуктові лінійки формуються здебільшого на основі виробничих можливостей, а не реальних потреб ринку; - відсутність нових продуктів та сучасних форм упаковки.
Недостатня глибина асортименту	- відсутність товарів преміум-категорії; - нестача продукції з високою доданою вартістю; - невелика кількість варіантів у межах окремих лінійок.
Слабке ринкове позиціонування	- продукція не має виразної унікальної пропозиції; - підприємство недостатньо виділяється серед конкурентів; - відсутня чітка стратегія позиціонування.
Відсутність системи управління життєвим циклом продукції	- не проводиться регулярний аналіз стадій життєвого циклу товарів; - складнощі з плануванням оновлення або виведення продуктів із ринку; - відсутність процедур модернізації.
Недостатній рівень маркетингових комунікацій	- комунікаційна діяльність фрагментарна; - слабка присутність у цифровому середовищі; - низький рівень рекламної активності; - неефективне донесення переваг продукції споживачам.
Недостатня інтеграція товарної, цінової та збутової політики	- відсутність узгодженості між стратегічними та тактичними рішеннями; - ціни не завжди відповідають цінності продуктів; - збутові рішення не підтримують товарні зміни.
Необхідність модернізації товарної політики	- потреба у впровадженні сучасних підходів стратегічного маркетингу: - сегментування ринку, врахування поведінки споживачів, формування позиціонування та управління конкурентоспроможністю продукції.

Джерело: узагальнено автором на основі результатів аналітичного дослідження.

Удосконалення товарної політики ТОВ «ВЕСНА АГРО» повинно спиратися на стратегічні засади, що дозволяють зміцнити ринкові позиції підприємства та забезпечити довготривале зростання. На основі узагальнення сучасних маркетингових підходів та аналізу практичних можливостей підприємства, пропонується виокремити такі ключові стратегічні напрями.

Ефективність оновленої товарної стратегії визначається ринковими передумовами, відображеними в економічному, інституційному, технологічному, споживчому та конкурентному середовищі.

Таблиця 3.2 – Основні ринкові передумови формування товарної політики аграрного підприємства

Група передумов	Сутність	Приклад
Економічні	Цінова волатильність, сезонність, ринкові ризики	Потреба переходу до культур із вищою маржинальністю
Інституційні	Стандарти якості, вимоги сертифікації	Необхідність відповідати нормам ЄС для експортної діяльності
Технологічні	Рівень механізації, інноваційні технології	Можливість впровадження нових культур (наприклад, лаванди)
Споживчі	Попит на органічну, нішеву, екологічну продукцію	Підвищення попиту на преміальні та ефіроолійні культури
Конкурентні	Рівень конкуренції, наявність аналогів	Формування унікального позиціонування та брендового продукту
Логістичні	Транспортна доступність, близькість до портів	Зручність виходу на зовнішні ринки через логістичний потенціал Одеської області

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Для ТОВ «ВЕСНА-АГРО» врахування наведених вище передумов створюють як виклики, так і можливості для розвитку. Аналіз свідчить, що підприємство має сприятливі умови для удосконалення асортиментної політики, впровадження продукції з високою доданою вартістю, розширення ринкових сегментів, реалізації інноваційних культур, зокрема лаванди, підвищення конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. Таким чином, ринкові передумови виступають фундаментом для розроблення ефективної товарної політики та формування стійких конкурентних переваг ТОВ «ВЕСНА-АГРО».

З огляду на проведену оцінку ринкових передумов подальший стратегічний вибір підприємства повинен ґрунтуватися на системному узагальненні виявлених факторів та їх впливу на розвиток ТОВ «ВЕСНА АГРО». На цьому етапі доречно сформулювати комплекс управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання виявлених ринкових можливостей

та мінімізацію або нейтралізацію потенційних загроз. Такий підхід відповідає положенням сучасної концепції стратегічного та інноваційного управління, що вимагає від підприємства проактивної поведінки та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Для забезпечення обґрунтованості подальших стратегічних кроків важливо здійснити структурований аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх ринкових умов. Саме тому логічним наступним етапом є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості й загрози.

Таблиця 3.3 – Вплив ринкових факторів та управлінські дії ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Фактори	Рівень впливу	Рекомендовані дії
Можливості		
1. Державна підтримка аграрного сектору	8	Використання грантів для оновлення асортименту та впровадження інноваційних товарів
2. Інтеграція до ринків ЄС	6	Сертифікація продукції за євростандартами, формування експортних товарних ліній
3. AgroTech-технології	8	Підвищення якості та стабільності продукції завдяки точному землеробству
4. Цифровізація управління	7	Використання ERP для прогнозування попиту та оптимізації SKU
5. Green farming	7	Створення екологічних товарних позицій, що підвищують конкурентоспроможність
Разом можливостей:	36	
Загрози		
1. Економічна нестабільність	8	Диверсифікація товарного портфеля та каналів збуту
2. Інфляція	7	Контроль собівартості, оптимізація ціноутворення
3. Податковий тиск	6	Планування собівартості нових товарів з урахуванням податкових пільг
4. Дефіцит кадрів	7	Навчання персоналу в контексті інноваційних товарних технологій
5. Зношеність техніки	8	Оновлення технічної бази для стабільної якості продукції
Разом загроз:	36	

Джерело: сформовано автором

Аналіз зовнішнього ринкового середовища, представлений у табл. 3.3, дозволяє визначити ключові фактори, що формують умови розвитку конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО» та напрями вдосконалення його товарної політики. Можливості й загрози ринку безпосередньо впливають на здатність підприємства розширювати асортимент, впроваджувати інноваційні товарні рішення та зміцнювати позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

З огляду на наведені дані, вдосконалення товарної політики ТОВ «ВЕСНА АГРО» повинно базуватися на активному використанні ринкових можливостей, зокрема сертифікації продукції під вимоги ЄС, розвитку інноваційних технологій вирощування та створення «зелених» товарних ліній, які мають високий маркетинговий потенціал.

Проте здатність підприємства реалізувати ці можливості визначається його внутрішніми ресурсами. Таблиця 3.4 розкриває сильні й слабкі сторони ТОВ «ВЕСНА АГРО», безпосередньо пов'язані з товарною політикою: рівнем якості продукції, інноваційністю виробництва, маркетинговою активністю, кадровим потенціалом і фінансовими можливостями.

Таблиця 3.4 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «ВЕСНА АГРО» в контексті конкурентоспроможності продукції

Сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	Висока якість продукції; оптимальне використання ресурсів	Високі витрати на техобслуговування, потреба в модернізації
Персонал	Кваліфіковане управління	Дефіцит робітничих кадрів, що впливає на стабільність виробництва
Інновації	Початкове впровадження SmartFarming	Нестача фінансування на інноваційні розробки
Маркетинг	Діючі збутові канали	Слабка комунікаційна стратегія, відсутність брендингу
Фінанси	Позитивна кредитна історія	Обмежена ліквідність, що гальмує розвиток асортименту
Управління	Компетентне керівництво	Низький рівень цифровізації документів

Джерело: сформовано автором.

Для формування дієвої товарної політики важливо оцінити внутрішні ресурси кількісно. У табл. 3.5 подано інтегральну оцінку сильних і слабких

сторін, що дозволяє оцінити готовність підприємства до інноваційного розширення товарного портфеля.

Таблиця 3.5 – Кількісна оцінка сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
Висока якість продукції	5	Високі витрати на техобслуговування	4
Кваліфікований персонал	5	Кадровий дефіцит	4
Інноваційні технології	4	Недостатнє фінансування R&D	3
Партнерські зв'язки	4	Слабкий маркетинг	3
Компетентність керівництва	4	Обмежена ліквідність	4
		Недостатня цифровізація	3
Всього:	22	Всього:	21

Джерело: сформовано автором.

Необхідно відзначити, що перевага сильних сторін є мінімальною, що означає: для підвищення конкурентоспроможності товарної пропозиції підприємство повинно зробити акцент на зміцненні управлінського, технологічного й маркетингового потенціалу.

SWOT-матриця (табл. 3.6) системно об'єднує результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та формує основу для стратегічного розширення товарної політики, розробки нових продуктових рішень і підвищення конкурентоспроможності продукції.

SWOT-матриця демонструє, що для зміцнення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО» найбільш перспективними є стратегії розвитку товарної політики, спрямовані на:

- розширення асортименту за рахунок інноваційних і екологічних продуктів;
- вихід на ринок ЄС, що підвищує ринкову цінність та конкурентність продукції;
- цифровізацію управління асортиментом і виробництвом;
- активізацію маркетингових комунікацій і формування власного бренду;
- модернізацію технічної бази та оптимізацію витрат.

У сукупності ці стратегічні напрями формують основу оновленої товарної політики підприємства й підвищують його ринкову стійкість.

Таблиця 3.6 – SWOT-матриця ТОВ «ВЕСНА АГРО»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	<i>SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)</i>	<i>ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз)</i>
S1 – Висока якість продукції S2 – Кваліфікований персонал та компетентне управління S3 – Наявні партнерські зв'язки і збутові канали S4 – Початкове впровадження SmartFarming S5 – Позитивна ділова репутація	SO1 (S1+O2): Розширення товарної політики за рахунок виведення на ринки ЄС продукції з підтвердженими показниками якості. SO2 (S4+O3): Розвиток нових товарних ліній преміум-сегменту на основі AgroTech-технологій та точного землеробства. SO3 (S2+O4): Використання цифрових систем управління для оптимізації асортименту та зменшення частки малорентабельних позицій. SO4 (S3+O1): Залучення державних грантів для створення інноваційних або екологічних товарних продуктів («green line»).	ST1 (S4+T2): Автоматизація виробництва для мінімізації витрат і зниження впливу інфляційних процесів на собівартість продукції. ST2 (S3+T1): Посилення партнерських програм та довгострокових контрактів у період економічної нестабільності для збереження збутових каналів. ST3 (S1+T3): Оптимізація ціноутворення завдяки стабільній якості продукції та економії на ресурсах SmartFarming. ST4 (S2+T5): Підвищення продуктивності праці через перенавчання персоналу, що дозволяє пом'якшити наслідки зношеності техніки.
Слабкі сторони (W)	<i>WO-стратегії (використання можливостей для подолання слабкостей)</i>	<i>WT-стратегії (мінімізація слабкостей і уникнення загроз)</i>
W1 – Високі витрати на технічне обслуговування W2 – Кадровий дефіцит у робітничих професіях W3 – Недостатнє фінансування R&D W4 – Слабка маркетингова активність і відсутність бренду W5 – Обмежена ліквідність та цифровізація управління	WO1 (W4+O4): Активізація цифрового маркетингу (онлайн-платформи, агромаркетплейси) для просування оновленого асортименту. WO2 (W3+O1): Використання грантових програм для фінансування розробки нових товарних позицій та модернізації виробництва. WO3 (W5+O3): Впровадження ERP-системи для ефективного планування асортименту, прогнозування попиту й оптимізації запасів. WO4 (W2+O5): Формування екологічних товарних пропозицій, що залучають молодих фахівців та підвищують престиж роботи.	WT1 (W1+T1): Зниження операційних витрат через модернізацію техніки та впровадження антикризових інструментів управління собівартістю. WT2 (W4+T2): Формування базового бренду підприємства та прозорості цінової політики для протидії інфляції та зміцнення лояльності покупців. WT3 (W2+T4): Створення системи дуальної освіти та стажування для подолання кадрового дефіциту. WT4 (W5+T5): Поступова цифровізація документообігу та управління для зменшення ризиків, пов'язаних із застарілою технікою та фінансовою нестабільністю.

Джерело: сформовано автором

За результатами аналізу сформовано «Дерево цілей» удосконалення товарної політики ТОВ «ВЕСНА АГРО» (рис. 3.1), у якому структуровано основні стратегічні напрями оновлення товарного портфеля:

1. Підвищення інноваційності товарного портфеля (впровадження нових продуктів, підвищення технологічності, оптимізація характеристик продукції);
2. Формування товарів із доданою вартістю (нові форми переробки, сучасне пакування, преміальні лінійки);
3. Посилення ринкового позиціонування (унікальні торгові пропозиції, бренд-стратегії, оптимізація комунікацій);
4. Диверсифікація каналів збуту (електронна комерція, партнерські програми, нові ринкові канали).

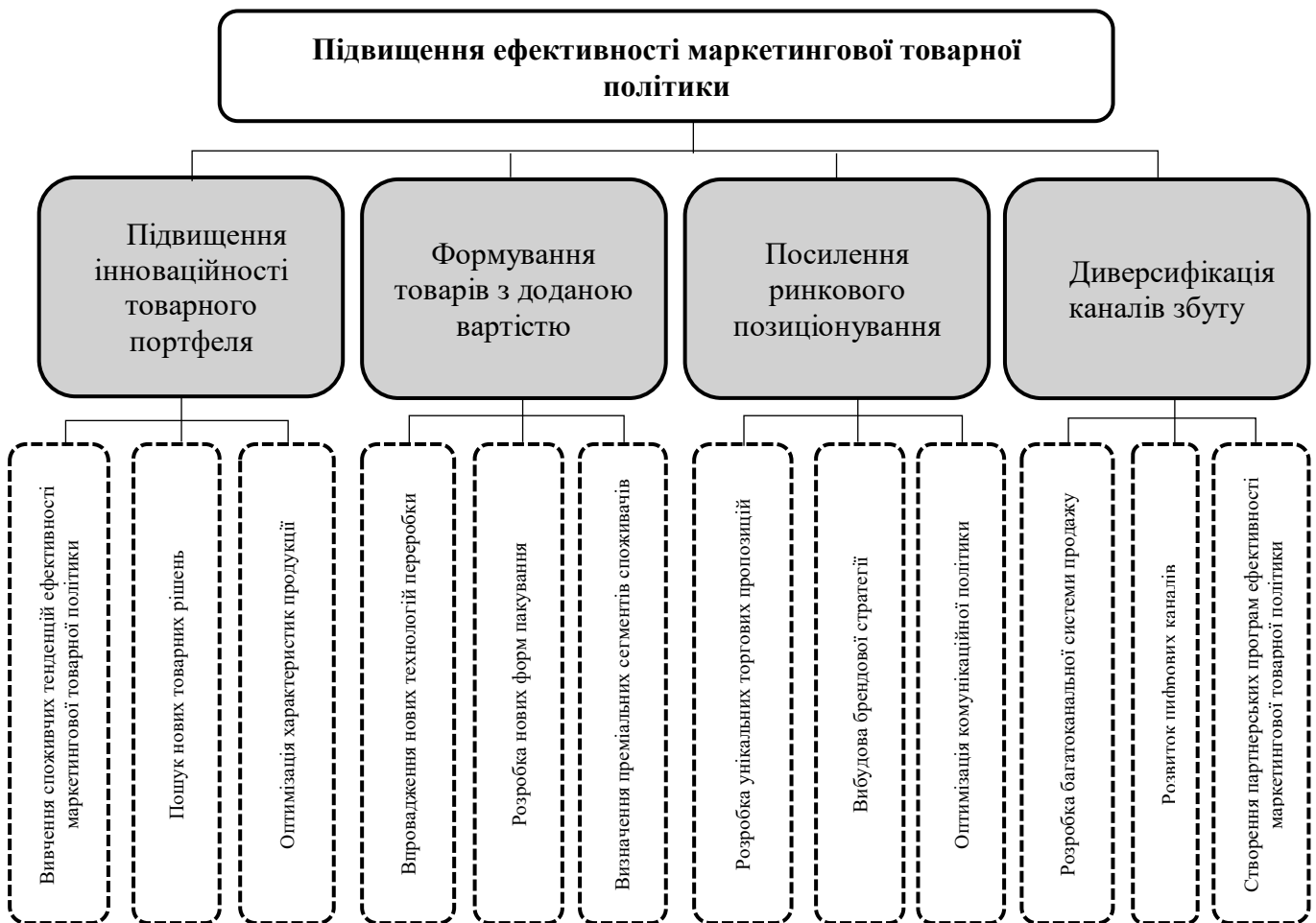


Рисунок 3.1 – «Дерево цілей» удосконалення товарної політики ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Розширення асортименту відіграє стратегічно важливу роль у формуванні конкурентних переваг [46]. По-перше, широкий асортимент дає змогу гнучкіше реагувати на запити різних сегментів ринку та задовольняти різноманітні потреби споживачів. Здатність аграрного підприємства оперативно аналізувати поведінку споживачів і коригувати товарний портфель відповідно до їхніх вподобань підвищує його конкурентоспроможність. По-друге, нові товари з вищою доданою вартістю і супутні сервісні пропозиції створюють унікальну ціннісну пропозицію: розширення асортименту за рахунок таких продуктів формує унікальні конкурентні переваги, зміцнює впізнаваність бренду та лояльність клієнтів. Одночасно диверсифікація товарного портфеля мінімізує ризики, пов'язані з ціновими коливаннями на сировину чи змінами кон'юнктури, і підсилює стійкість бізнес-моделі компанії.

Подальша логіко-структурна схема (рис. 3.2) демонструє взаємозв'язок між асортиментною політикою, удосконаленням товарної стратегії, зростанням ринкової частки та довгостроковою прибутковістю підприємства.

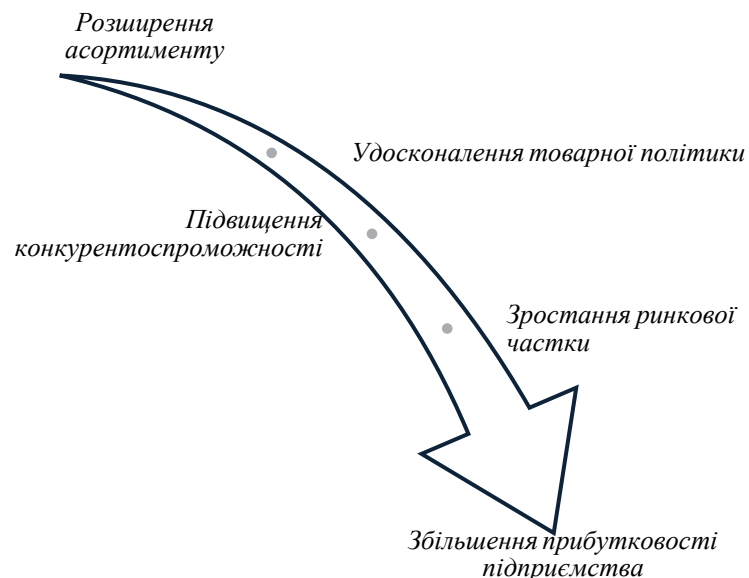


Рисунок 3.2 – Логіко-структурна схема інтеграції асортиментного оновлення в товарну політику підприємства

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Асортиментна диверсифікація та модернізація товарної політики є логічним і необхідним елементом стратегічного розвитку ТОВ «ВЕСНА АГРО». Формування оновленого товарного портфеля, доповненого інноваційними продуктами та товарами з високою доданою вартістю, дозволить:

- збалансувати структуру товарного портфеля за життєвими циклами;
- забезпечити високу адаптивність до змін ринкового середовища;
- зміцнити конкурентні позиції підприємства;
- підвищити маркетингову результативність;
- забезпечити довгострокову стійкість та прибутковість.

Запропонований комплекс заходів повністю відповідає сучасним підходам до стратегічного маркетингового управління та створює підґрунтя для системного розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, асортиментна диверсифікація є логічним елементом оновленої товарної стратегії ТОВ «ВЕСНА АГРО». Залучення нових продуктів дозволяє збалансувати портфель за життєвими циклами – поєднувати сезонні та несезонні, швидкі та тривалі проєкти – і значно підвищити адаптивність підприємства до ринкових змін. Запровадження комплексу таких заходів відповідає сучасним підходам до маркетингової товарної політики та спрямоване на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

3.2. Оптимізація асортименту та формування нових товарних пропозицій

Нестабільність сучасних умов господарювання спонукає аграрні підприємства України до пошуку адаптивних стратегій розвитку. Кліматичні зміни призводять до екстремальних погодних явищ і посух, що негативно впливає на традиційні галузі рослинництва [1]. Одночасно, в умовах

війни експортні можливості країни обмежені, і аграрний сектор залишається одним із небагатьох збережених драйверів економіки. У таких умовах диверсифікація діяльності сільгосп підприємств набуває стратегічного значення. Зокрема, вирощування високорентабельних нішевих культур, до яких належить лаванда, може забезпечити нові джерела доходів і підвищити стійкість бізнесу до ризиків.

Лаванда – багаторічна ефіроолійна культура, яка цінується у всьому світі за унікальні терапевтичні та ароматичні властивості. Попит на лавандову ефірну олію стабільно зростає як глобально, так і в Україні [5]. Це стимулює розширення площ під лавандою рис 3.3, особливо в південних регіонах (Одеська, Херсонська, Миколаївська області), де клімат найбільш сприятливий для цієї культури [5].

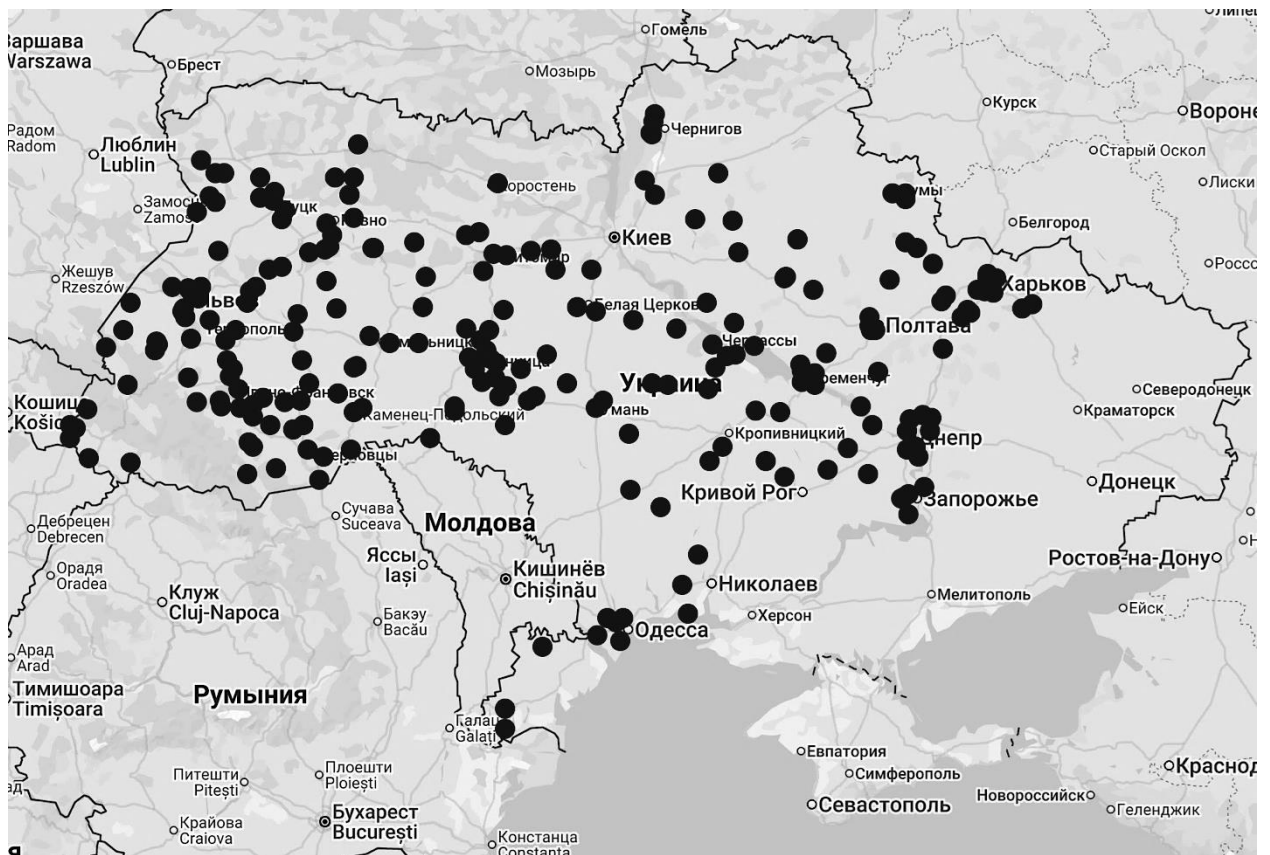


Рисунок 3.3 – Карта лавандових полів на території України

Джерело побудовано автором на основі [2]

Сучасні технології дозволяють успішно культивувати лаванду: рослина надає перевагу сонячним ділянкам з нейтральним ґрунтом і потребує

помірного зрошення. Для стабільного врожаю рекомендовано застосовувати краплинний полив, особливо на півдні [1].

З огляду на ці тенденції пропонується проєкт диверсифікації діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» – створення плантації лаванди та налагодження випуску продуктів на її основі. Метою проєкту є впровадження нового напрямку виробництва, який дозволить підприємству освоїти перспективний ринковий сегмент, збільшити виручку від реалізації та підвищити рентабельність. Планується запуск проєкту з початку 2026 року, щоб вже в сезоні 2027 отримати перший врожай лаванди. Далі наведено детальну розробку й економічне обґрунтування даного бізнес-проєкту.

Проєкт передбачає закладення лавандового поля площею 5 га на землях ТОВ «ВЕСНА АГРО» в Одеській області. Обране розташування характеризується теплим кліматом і підходить для лаванди, що підтверджується наявністю великих приватних плантацій лаванди в регіоні (найбільше в Україні поле лаванди 55 га також розташоване на Одещині) [1]. Організаційно-правова форма реалізації – окремий підрозділ у структурі підприємства, відповідальний за новий напрям. Основні стратегічні завдання проєкту наступні:

- *забезпечення виробництва високоякісної лавандової продукції* – вирощування лаванди з застосуванням сучасних технологій, отримання екологічно чистої сировини для подальшої переробки.

- *розширення асортименту продукції підприємства* – додавання до традиційної продукції ТОВ «Весна Агро» нових товарів (букети, саше, ефірна олія тощо) на основі лаванди.

- *вихід на нові ринки збуту* – освоєння сегменту ефіроолійної продукції та нішевих товарів, розвиток каналів збуту як на внутрішньому ринку, так і на експорт.

- *підвищення фінансової стійкості та прибутковості* – отримання додаткового доходу від продажу лавандової продукції, підвищення рівня рентабельності бізнесу за рахунок високої маржинальності лаванди.

- *просування бренду та туристична привабливість* – створення унікального іміджу господарства з лавандовими полями, що сприятиме розвитку агротуризму (фестивалі, фотосесії) і додатковому прибутку.

Для оцінки внутрішніх сильних та слабких сторін проєкту, а також зовнішніх можливостей і загроз проведено SWOT-аналіз (табл. 3.7). Він дозволяє визначити, які фактори сприятимуть успіху вирощування лаванди, а які можуть обмежувати результати.

Таблиця 3.7 - SWOT-аналіз проєкту вирощування лаванди в ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відповідність клімату Одещини (посухостійкість).	Брак досвіду у персоналу в вирощуванні лаванди.
Висока маржинальність продукції	Значні початкові вкладення в саджанці та обладнання.
Тривалий період продуктивності (15+ років).	Відтерміновані прибутки (повна віддача з 2-3 року).
Невелика конкуренція на внутрішньому ринку.	Необхідність налагодження нових каналів збуту.
Екологічність виробництва (мінімум хімікатів).	Ручна праця при зборі врожаю, трудомісткість процесів.
Можливості	Загрози
Зростання попиту на натуральні ефірні олії в ЄС та Україні.	Нестабільність цін на ефірні олії на світовому ринку.
Отримання державних грантів на нішеві культури.	Несприятливі погодні умови (посуха, сильні морози).
Розширення посівних площ під лаванду у разі успіху.	Можлива поява нових конкурентів-виробників в регіоні.
Розвиток переробки: виробництво гідролату, косметики.	Військово-політичні ризики (бойові дії, форс-мажори).
Залучення туристів на лавандові поля.	Зміни податкового чи експортного законодавства.

Джерело: сформовано автором на основі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту

SWOT-аналіз показує, що проєкт вирощування лаванди має значні сильні сторони, зокрема природну відповідність умовам регіону, високу рентабельність, швидку окупність та мінімальні щорічні витрати після висадки, що робить його інвестиційно привабливим. Водночас слабкі сторони пов'язані з браком досвіду, необхідністю консультацій спеціалістів, навчання персоналу та значними стартовими інвестиціями, а також потребою

заздалегідь налагодити канали збуту. Можливості проєкту полягають у виході на зростаючий ринок натуральних інгредієнтів, потенційному експорті лавандової олії, використанні державних програм підтримки та перспективі розвитку ефіроолійного напрямку чи агротуризму. Загрози стосуються погодних ризиків, коливань світових цін та воєнно-політичної нестабільності, що вимагає використання системи зрошення, зимового захисту молодих рослин і диверсифікації продукції.

SWOT-аналіз підтверджує доцільність проєкту. Підприємство вирішило розпочати вирощування лаванди, а наступним етапом стане детальне проєктне планування, визначення етапів реалізації, відповідальних осіб і необхідних ресурсів.

Перш ніж перейти до фінансових розрахунків, розглянемо основні технологічні аспекти проєкту, оскільки вони впливають на структуру витрат і графік виробництва.

Вибір оптимального сорту лаванди для вирощування в умовах Одеської області.

Одеська область належить до південного агрокліматичного регіону України, який характеризується теплим континентальним кліматом, м'якою зимою, високою інсоляцією та тривалим безморозним періодом. У поєднанні з легкими ґрунтами та низьким рівнем опадів ці умови є оптимальними для промислового вирощування лаванди, зокрема зимостійких сортів видів *Lavandula angustifolia* та *Lavandula intermedia*. Саме тому ключовим елементом ефективності проєкту є правильний вибір сорту, адаптованого до кліматичних особливостей регіону.

Нижче наведено порівняльний аналіз основних видів лаванди та визначено їхню доцільність для промислового вирощування (рис.3.4).

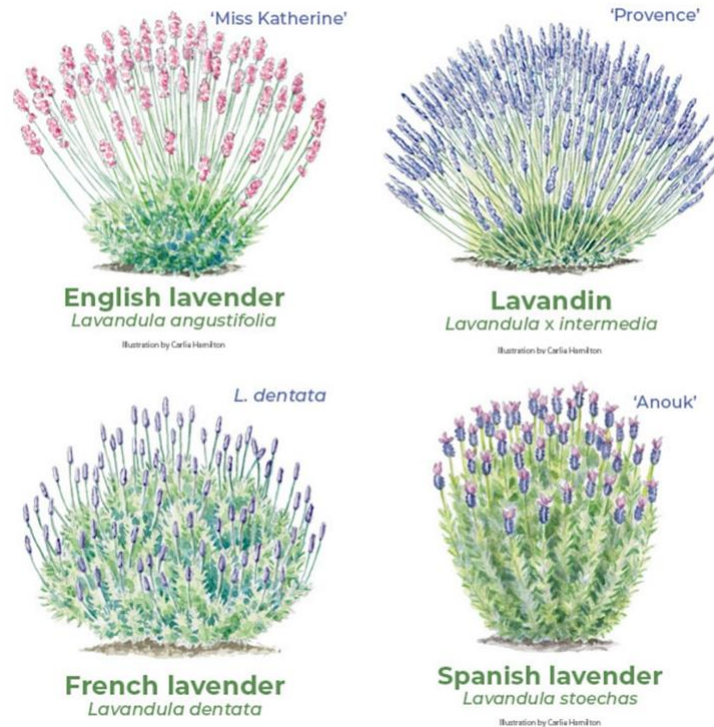


Рисунок 3.4 – Основні види лаванди

Джерело побудовано автором на основі [45]

1. *Lavandula angustifolia* є найбільш придатним видом для відкритого ґрунту України завдяки високій морозостійкості (до $-25...-30^{\circ}\text{C}$), стійкості до посухи та значному вмісту ефірної олії. Насадження цього виду зберігають продуктивність 10–15 років та користуються стабільним попитом у косметичній, фармацевтичній і харчовій галузях. Сорти: Munstead - світло-фіолетові суцвіття, раннє цвітіння, компактний морозостійкий кущ; Hidcote - темно-фіолетові квіти, висока декоративність та підвищений вміст ефірної олії.

2. Гібриди *Lavandula intermedia* вирізняються високою врожайністю, формуванням потужних кущів і довгих суцвіть, а також значним вмістом ефірної олії (особливо камфори). Вони добре переносять спеку та посуху, що є суттєвою перевагою для клімату Одеської області. Сорти: Grosso - один із найпопулярніших промислових сортів у Європі; Phenomenal – підвищена зимостійкість, витривалість до коливань температур; Platinum Nico - високі кущі з масивними суцвіттями, придатний для ефірноолійної продукції та декору.

3. Французька зубчаста лаванда (*Lavandula dentata*) вид характеризується високою декоративністю, але не зимостійкий у відкритому ґрунті України. Його вирощування можливе лише в контейнерах із зимовим утриманням у приміщенні. Royal Crown – лілові квіти, декоративні хвилясті листки.

4. Іспанська лаванда (*Lavandula stoechas*) має високу декоративність, але обмежену морозостійкість. Навіть в умовах Одеської області потребує укриття на зиму. Найпоширеніший сорт Apouk - декоративні приквітки («пелюстки-метелики»).

Для створення лавандової плантації в умовах Одеської області оптимальним вибором є сорти англійської лаванди (*Lavandula angustifolia*) та лавандинових гібридів (*Lavandula intermedia*), зокрема:

- Hidcote, Munstead - для високоякісної ефірної олії та декоративного використання;

- Grosso, Phenomenal, Platinum Nico - для максимальної врожайності та ефективності промислового виробництва.

Саме ці сорти забезпечують стійкість, високу товарність, великий вихід ефірної олії та економічну ефективність, що робить проект з вирощування лаванди в Одеській області перспективним, обґрунтованим та довгостроково прибутковим.

Вирощування лаванди. Лаванда - багаторічний напівкущ висотою 50–60 см. Для закладки плантації обрано сорт лаванди вузьколистої, адаптований до умов півдня України [52]. Посадковий матеріал - 2-річні саджанці, вирощені в контейнерах (такі приживаються майже на 100% і можуть зацвісти вже в рік посадки). Норма посадки - 12 тис. рослин на 1 га (схема 1,4 м між рядами × 0,7 м між рослинами в ряду) [40] зображено на рис. 3.5



Рисунок 3.5 – Схема посадки лаванди

Джерело побудовано автором на основі [50]

Отже, на площу 5 га потрібно близько 60 тис. саджанців. Саджанці висаджують навесні, коли ґрунт прогріється до $+10...+12\text{ }^{\circ}\text{C}$ [40]. Перед посадкою ґрунт глибоко орють (на 30 см) та культивують, вносять базові добрива (фосфорні й калійні) для покращення укорінення.

Догляд за плантацією. У перший рік ключове завдання - забезпечити приживлення лаванди. Для цього проводиться регулярний полив (крапельним зрошенням, 1-2 рази на тиждень залежно від опадів) та прополка від бур'янів, адже лаванда не терпить конкуренції за вологу і світло [50]. Ґрунт у рядах підтримується в розпушеному стані, можна використовувати мульчування міжрядь (чорна агроплівка або органічна мульча) щоб зменшити ріст бур'янів і випаровування води. Лаванда є доволі стійкою до шкідників та хвороб завдяки високому вмісту ефірних олій, тому хімічний захист зазвичай не потрібен. У разі появи грибкових захворювань (можливе кореневе гниття при надлишку води) застосовують біопрепарати або мінімальні дози фунгіцидів.

Підживлення проводять помірно: навесні - азотні добрива для наростання зеленої маси, восени - фосфорно-калійні для кращої зимівлі. Восени після завершення вегетації плантацію лаванди обрізають: молоді рослини підрізають на $1/3$, дорослі - прибирають суцвіття, формуючи напівкулі. Це стимулює кущення і яскравіше цвітіння наступного року.

Збір врожаю. Лаванда цвіте на півдні України в червні–липні. Оптимальний час збору - початок масового цвітіння (30–50% квіток розпущені), коли вміст ефірної олії максимальний. Зрізання суцвіть проводять у ранкові години (до спеки), вручну серпами або механізованими жатками (якщо плантація велика). У нашому проєкті 5 га перший промисловий збір планується в липні 2027 року. Очікуваний урожай квітів лаванди - близько 6 т/га у першому повному році цвітіння. З часом врожайність може зрости до 8–10 т/га за умови хорошого догляду, і продуктивність триматиметься на високому рівні до 10–12 року, після чого поступово почне спадати (планується оновлення плантації через -15 років).

Режим роботи. Лавандова плантація не потребує щоденної роботи цілий рік. Основні пікові періоди – весняні (посадка, обрізка, підживлення) та літньо-осінні (збір і перегонка). Для обслуговування 5 га достатньо на постійній основі бригади з 3–4 працівників, які поєднуюватимуть цю роботу з іншими польовими роботами господарства поза сезоном лаванди. Під час збору врожаю, можливо, буде потреба тимчасово залучити додаткових сезонних працівників (10–15 осіб на 2–3 тижні) для ручного зрізання квітів, якщо механізована збиральна техніка не буде придбана [44].

Отже, технологічно проєкт вписується в структуру роботи підприємства і не створює непереборних труднощів. Після одного року навчання та спостережень очікується, що колектив набуде необхідних навичок і надалі плантація потребуватиме менше уваги, ніж традиційні однорічні культури.

Проєкт створення лавандової плантації можна умовно поділити на кілька фаз життєвого циклу: ініціація, планування, виконання (реалізація), моніторинг та завершення (закриття проєкту). Кожна фаза має свої завдання, результати та часові рамки. Загальна тривалість проєкту від початку планування до отримання першої продукції складає приблизно 1,5 роки (18 місяців). При цьому активна фаза закладки плантації триватиме близько 6 місяців, а далі настане фаза експлуатації проєкту (виробництво і збут

продукції), яка продовжиться багато років після формального завершення стадії впровадження.

Таблиця 3.8 - Основні етапи та заходи проєкту по фазах життєвого циклу

Фаза проєкту	Ключові заходи	Терміни виконання	Відповідальні ресурси
<i>Ініціація</i>	- формування ідеї проєкту, аналіз доцільності - презентація задуму керівництву - прийняття рішення про старт проєкту.	Березень 2026	Директор, Заступник директора з рослинництва, Головний бухгалтер
<i>Планування</i>	- розробка детального бізнес-плану (виробничий план, фінансові розрахунки). - отримання вихідних даних (моніторинг ринку лаванди, консультації з агрономами). - складання бюджету проєкту. - планування ресурсів (матеріальних, трудових) - формування команди проєкту.	2026 р. (квітень–травень)	Заступник директора з рослинництва, Головний бухгалтер, Бухгалтер, Бригадир рослинницької бригади
<i>Виконання</i>	- підготовка ґрунту (оранка, культивація) - закупівля і доставка саджанців лаванди - монтаж системи крапельного зрошення на полі - посадка лаванди (ручна/механізована висадка кущів) - закупівля і встановлення дистиляційної установки - побудова навісу-складу для зберігання продукції та інвентаря	2026 р. (червень–жовтень)	Бригадир рослинницької бригади, Механізатори, Водії, Підсобні робітники; контроль - Заступник директора
<i>Моніторинг і контроль</i>	- відстеження стану саджанців, агротехнічні заходи (полив, прополка, підживлення) - контроль бюджету та термінів, коригування планів при відхиленнях - проміжний аналіз результатів (приживлюваність рослин, витрати vs бюджет)	2026–2027 рр.	Заступник директора з рослинництва, Бригадир, Головний бухгалтер
<i>Завершення впровадження</i>	- оцінка виконання проєкту: порівняння запланованих і фактичних затрат, термінів - передача плантації та обладнання в експлуатацію основному виробничому персоналу - узагальнення досвіду, звіт про реалізацію проєкту.	Липень 2027 р.	Директор, Заступник директора, Головний бухгалтер
<i>Експлуатація</i>	- догляд за плантацією, збирання врожаю, дистиляція олії, реалізація продукції - аналіз економічної ефективності перших циклів, прийняття рішення щодо масштабування (розширення площі).	Липень 2027 і надалі (постійно сезонно)	стратегічний контроль - Директор

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проект стартує у березні 2026 року та завершиться орієнтовно до липня 2027 року отриманням першого пробного врожаю лаванди. Наведено узагальнений графік реалізації по фазах (табл. 3.8).

Календарний план робіт проекту розроблено на основі методології управління проектами і представлено у вигляді діаграми Ганта (рис. 3.6) та таблиці основних заходів.



Рисунок 3.6 – Діаграма Ганта проекту вирощування лаванди

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для максимізації прибутковості проекту пропонується диверсифікувати асортимент продукції з лаванди. Лаванда є універсальною рослиною, на основі якої можна створити широкий спектр товарів. Нижче описано основні напрямки розширення товарної лінійки:

- *послуги фотосесій на лавандовому полі*. Квітуче лавандове поле має високу естетичну привабливість і здатне привабити відвідувачів. Організація фотосесій та екскурсій під час цвітіння лаванди стане окремою статтею доходу. За даними туристичних оглядів, останніми роками лавандові локації в Україні збирають тисячі відвідувачів, бажаючих помилуватися ароматними фіолетовими полями та зробити яскраві фото [38]. ТОВ «ВЕСНА АГРО» може встановити помірну плату за вхід на поле або за проведення професійної фотозйомки. Додатково можливий продаж на місці готових букетів, напоїв з

лавандою, проведення майстер-класів (наприклад, плетіння вінків із лаванди) під час тематичних фестивалів. Такий агротуристичний напрям не лише генерує дохід, але й підвищує впізнаваність бренду підприємства.

- *сувенірна продукція та декор з лаванди.* Лаванда традиційно використовується для створення сувенірів і подарунків. Підприємство може налагодити виробництво невеликих сувенірних товарів: саше (ароматичних мішечків) із сушеною лавандою, декоративних подушечок, мила ручної роботи з лавандовою олією, свічок з лавандовим ароматом, косметичних бомбочок для ванн тощо. Попит на такі ароматичні саше, декоративні букети та інші вироби з лаванди є стабільним на ринку подарунків і декору [5]. Сувеніри з лаванди мають додану цінність завдяки натуральному походженню та приємному заспокійливому аромату. Реалізація можлива через сувенірні крамниці, туристичні об'єкти, інтернет-магазини. Виготовлення сувенірної продукції не потребує значних капіталовкладень і може здійснюватися вручну залученими працівниками в міжсезоння, що забезпечить зайнятість персоналу круглорічно.

- *сушені букети та квіти лаванди.* Значну частину врожаю лаванди доцільно реалізовувати у вигляді сухоцвітів. Сушені букети лаванди користуються попитом як серед кінцевих споживачів (для декору інтер'єру, натурального ароматизування приміщень), так і серед флористичних салонів, що використовують їх у композиціях. Планується налагодити технологію бережної сушки зрізаних суцвіть у затемненому провітрюваному приміщенні, щоб зберегти колір і аромат. Готові висушені пучки лаванди можна фасувати і продавати протягом всього року, оскільки вони довго зберігаються. Також можливий продаж вагової висушеної лаванди оптом як сировини. За даними ринку, внутрішнє споживання лавандової сировини охоплює парфумерію, косметику, ароматерапію, фармацевтику, харчові та декоративні цілі [5], тож збут сухоцвітів є перспективним напрямом.

- *ароматичні саше та подушки.* Невеликі мішечки, наповнені сушеними суцвіттями лаванди – популярний натуральний засіб для ароматизації білизни,

шаф, автомобілів. Саше з логотипом господарства може стати «фірмовим» продуктом ТОВ «ВЕСНА АГРО». Собівартість виробництва саше низька (потрібна лише висушена лаванда та тканинні мішечки), а роздрібна ціна достатньо висока, що забезпечує хороший прибуток. Крім того, можна виготовляти ароматні подушки для сну з наповнювачем із лаванди – такий товар приваблює поціновувачів екологічних товарів для дому. Реалізація ароматичних саше можлива через еко-крамниці, аптеки (як засіб від безсоння та для релаксації) та онлайн-продаж.

- *оптовий продаж сировини для чаїв та косметики.* Після задоволення власних потреб у сировині для сувенірів, надлишок лаванди можна постачати оптовим покупцям. Це можуть бути виробники трав'яних чаїв, фіточаїв, для яких лаванда є цінним компонентом сумішей (має заспокійливий ефект). Також лаванда затребувана в косметичній промисловості – для виготовлення тоніків, кремів, мил, шампунів тощо. ТОВ «ВЕСНА АГРО» може стати постачальником висушеної квіткової маси лаванди для таких виробників. Оптовий канал збуту забезпечить реалізацію значних обсягів продукції за раз, зменшить складські залишки. Хоча оптова ціна дещо нижча за роздрібну, збут великими партіями гарантує стабільність доходів. За оцінками аналітиків, експортний потенціал лавандової олії та сировини з України зростає – вітчизняний бізнес може ефективно розвиватися в цьому сегменті, фокусуючись на якості та органічності продукції [5]. Це підтверджує доцільність розвитку оптового напрямку, з прицілом у майбутньому на експорт.

- *виробництво ефірної олії лаванди.* Найбільш цінним продуктом з лаванди є ефірна олія, яка використовується в парфумерії, косметології, медицині та харчовій промисловості. Отримання власної олії вимагатиме придбання перегінного апарату (дистилятора) та лабораторного контролю якості, що є суттєвою інвестицією. На старті проєкту можна співпрацювати з існуючими переробниками: наприклад, здавати частину врожаю на давальницьких умовах для перегонки та отримувати готову олію. Проте в

середньостроковій перспективі (3–4 рік) планується встановити власне обладнання малої потужності для виробництва лавандової олії. Це дозволить повністю замкнути цикл виробництва в межах підприємства і значно підвищити маржинальність. На світовому ринку лавандова олія є дорогим продуктом: в залежності від якості ціна коливається від \$30 до \$3000 за літр [39]. Оптова ціна стандартної натуральної лаванди складає близько 55 доларів США за 1 кг (2,3 тис. грн/кг) [39]. Вихід на експорт ефірної олії – це стратегічна мета на етапі зрілості проєкту. Українська лаванда може бути конкурентною завдяки високій якості та органічному статусу, хоча вітчизняним виробникам доведеться змагатися на ринку з лідерами – Францією, Болгарією, тощо [76]. Фокус на органічність і відповідність міжнародним стандартам (ISO, EcoCert) дозволить отримувати преміальну ціну за продукцію і знайти свою нішу.

Запропонована диверсифікація асортименту зменшить ризики проєкту та забезпечить притік коштів протягом року (наприклад, сувеніри й саше можна продавати незалежно від сезону збору врожаю). Таким чином, оптимізація асортименту через розвиток суміжних товарних пропозицій та сервісів підвищує стійкість і економічну ефективність лавандового бізнесу.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічна оцінка проєкту з вирощування лаванди ґрунтується на визначенні базових параметрів, що формують виробничий потенціал плантації та окреслюють межі фінансової життєздатності бізнес-моделі. До таких параметрів належать: площа земельних ресурсів, норма посадки, структура та обсяг початкових капіталовкладень, операційні витрати, очікувана продуктивність насаджень та параметри ринкової реалізації продукції.

Сукупність цих змінних формує виробничу програму та подальші економічні розрахунки ефективності.

Вихідні розрахункові дані наведено в таблиці 3.9

Таблиця 3.9 – Загальні параметри проекту по вирощуванню лаванди

№	Параметр	Значення
1	Площа плантації	5 га
2	Норма посадки	60 000 шт
3	Ціна саджанця	50 грн/шт
4	Урожайність (свіжа маса)	6,5 т/га
5	Коефіцієнт сушіння	0,25
6	Суха маса	8 125 кг
7	Ціна реалізації	250 грн/кг
8	Амортизація	Лінійна, 5 років

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень аналізу ринкової кон'юнктури, агротехнологічних вимог і галузевих нормативів

Оцінювання капітальних витрат враховує всі необхідні роботи та ресурси на етапі створення лавандової плантації. До їх складу включено підготовку ґрунту, закупівлю саджанців, монтаж системи крапельного зрошення, закупівлю інвентарю та витратних матеріалів. Узагальнений кошторис подано в таблиці 3.10

Таблиця 3.10 - Капітальні інвестиції на проект вирощування лаванди, грн

Стаття	Вартість, грн
Саджанці лаванди	3 000 000
Підготовка ґрунту	100 000
Крапельне зрошення	250 000
Мульча (органічна)	30 000
Інвентар та техніка	25 000
Разом	3 405 000

Джерело: розраховано автором на основі поточних цін обладнання та матеріалів [40,44]

Зауважимо, що закупівля якісних саджанців дійсно є основною витратою у лавандовому бізнесі. Згідно з експертами, ціна одного добірного однорічного саджанця може становити 25–80 грн [5], тому закладена нами оцінка 50 грн за одиницю (імпортного або сертифікованого матеріалу) є консервативним і відображає середньоринковий рівень вартості сертифікованих саджанців.

Структура щорічних операційних витрат враховує заробітну плату персоналу, соціальні відрахування, витрати на полив, добрива, обслуговування техніки, паливо та інші поточні видатки. Оцінені витрати наведено у таблиці 3.11, що узгоджується з аналізом аналогічних проєктів при врожаї 6,5 т/га і собівартості продукції на рівні 36-40% від виручки загалом витрати становлять подібний порядок [44].

Таблиця 3.11 – Щорічні операційні витрати на вирощування лаванди

Стаття витрат	Сума, грн/рік
Оплата праці	300 000
Соціальні відрахування	75 000
Полив, вода	50 000
Паливо, технічне обслугов.	75 000
Добрива, ЗЗР	50 000
Транспорт та інше	130 000
Разом	680 000

Джерело: розрахунки автора на підставі виробничої програми проєкту

Наведені вище щорічні витрати відповідають фазі повного плодоношення (з 3-го року). На етапі становлення плантації (1-й та 2-й роки) деякі статті можуть бути меншими: зокрема, витрати на збір урожаю та пакування були нижчими внаслідок менших обсягів продукції, тоді як постійні витрати (оплата праці, полив тощо) несуться з самого початку. Це впливає на фінансові результати перших років, про що детально йдеться далі.

Отримана продукція матиме такі основні форми: свіжі зрізані квіти (для реалізації у вигляді букетів, фотозон тощо), сушена лаванда (суцвіття) – основна маса врожаю після сушіння, що є товарною лікарсько-ароматичною сировиною, а також відходи стебел (можуть використовуватися як мульча або паливо). Окремою категорією продукції можна вважати послуги, пов'язані з полем лаванди (туристично-рекреаційні сервіси).

Таблиця 3.12 - Розрахунок виручки

Показник	Формула	Значення
Урожай свіжої маси, кг	$6,5 \times 5$	32 500 кг
Урожай сухої маси, кг	$32\,500 \times 0,25$	8 125 кг
Ціна реалізації, грн./кг	-	250 грн/кг
Виручка від реалізації, грн	$8\,125 \times 250$	2 031 250 грн

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Основним продуктом є сушене суцвіття лаванди, що використовується як лікарсько-ароматична сировина. Додатковими продуктами можуть бути свіжі зрізи, супутня ароматична продукція та туристичні послуги.

Таблиця 3.13 - Основні витрати та фінансові результати підприємства

Показник	Формула розрахунку	Значення, грн
Операційні витрати	-	680 000
Прибуток до вирахування податків та амортизації	Виручка - Операційні витрати	1 351 250
Амортизація	Капітальні інвестиції / 5	681 000
Чистий прибуток	Прибуток до вирахування податків та амортизації + Амортизаційні відрахування	2 032 250

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Перші три роки є ключовими для досягнення стабільного рівня операційної ефективності. У проєкті спостерігається достатній рівень вільного грошового потоку, що підтверджує фінансову стійкість проєкту.

Для визначення ефективності здійснено дисконтування грошових потоків за ставкою $r = 12\%$. Результати наведені у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Грошові потоки проєкту

Рік	FCF (грн)	PV (при $r=12\%$)
0	- 4 020 000	- 4 020 000
1	2 032 250	1 815 491
2	2 032 250	1 620 690
3	2 032 250	1 446 136
Разом PV	-	4 882 317

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Недисконтований період окупності (PP):

$$PP = 4\,020\,000 / 2\,032\,250 = 1,98 \text{ року.}$$

Дисконтований період окупності (DPP):

$$DPP = 2,4 \text{ року.}$$

Отже, проєкт демонструє високий рівень інвестиційної привабливості та швидку окупність вкладених коштів.

З метою оцінювання економічної доцільності функціонування проєкту здійснено прогноз основних виробничо-фінансових показників на період 2026–2030 рр. Прогнозування базується на агрономічних припущеннях щодо поступового підвищення врожайності лаванди в процесі входження насаджень

у повне плодоношення, а також на тенденціях зростання ринкової ціни продукції.

Очікуване нарощення обсягів виробництва сушеної лаванди та зростання ціни реалізації зумовлює збільшення виручки підприємства протягом аналізованого періоду. Розрахункові дані наведено в рисунку 3.7

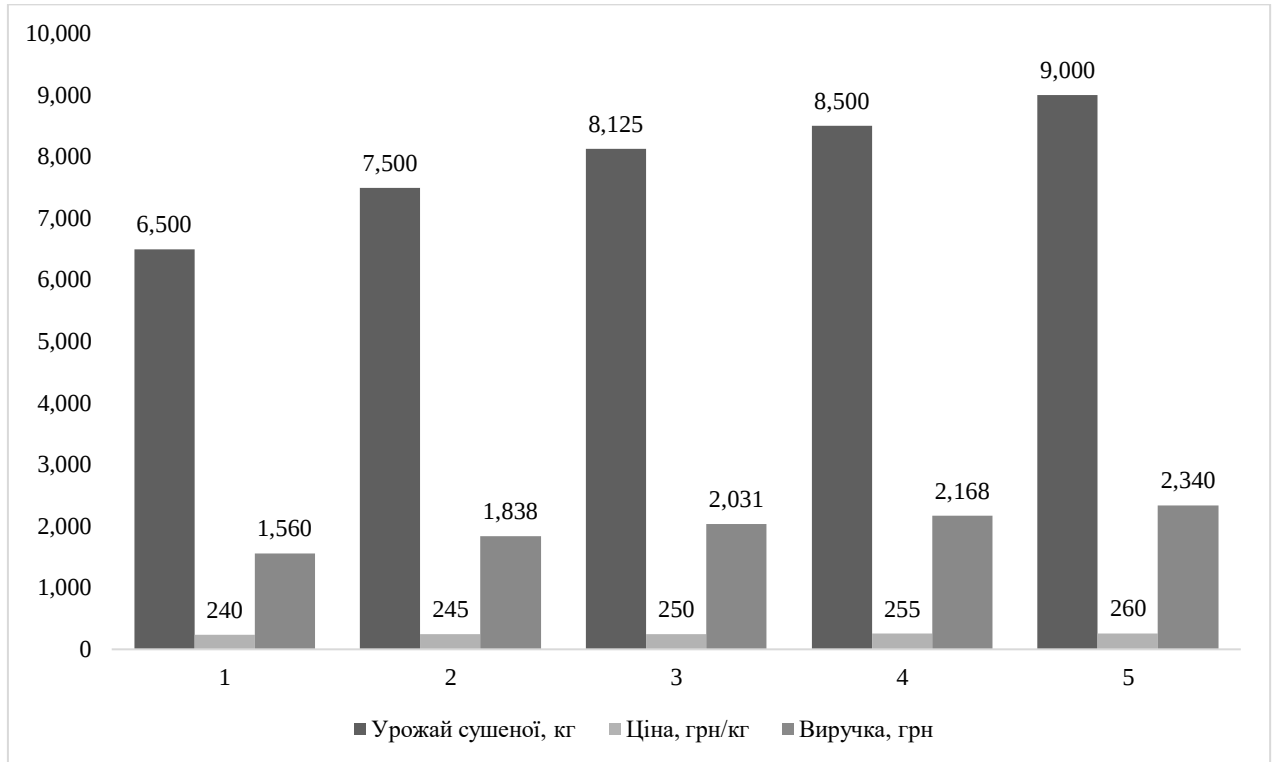


Рисунок 3.7 - Прогноз продажів на 2026-2030 р. р.

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Прогноз показує стабільну позитивну динаміку виручки, яка формується під впливом двох чинників: підвищення врожайності насаджень (до 9 тис. кг сухої продукції на п'ятий рік) та помірному зростанню ринкової ціни. Ці параметри відповідають середнім тенденціям на ринку лікарсько-ароматичної продукції та корелюють із результатами господарств-аналогів.

На підставі прогностичних обсягів виробництва, операційних витрат та амортизаційних відрахувань сформовано прогноз прибутковості підприємства на 2026–2030 рр. (рис. 3.8).

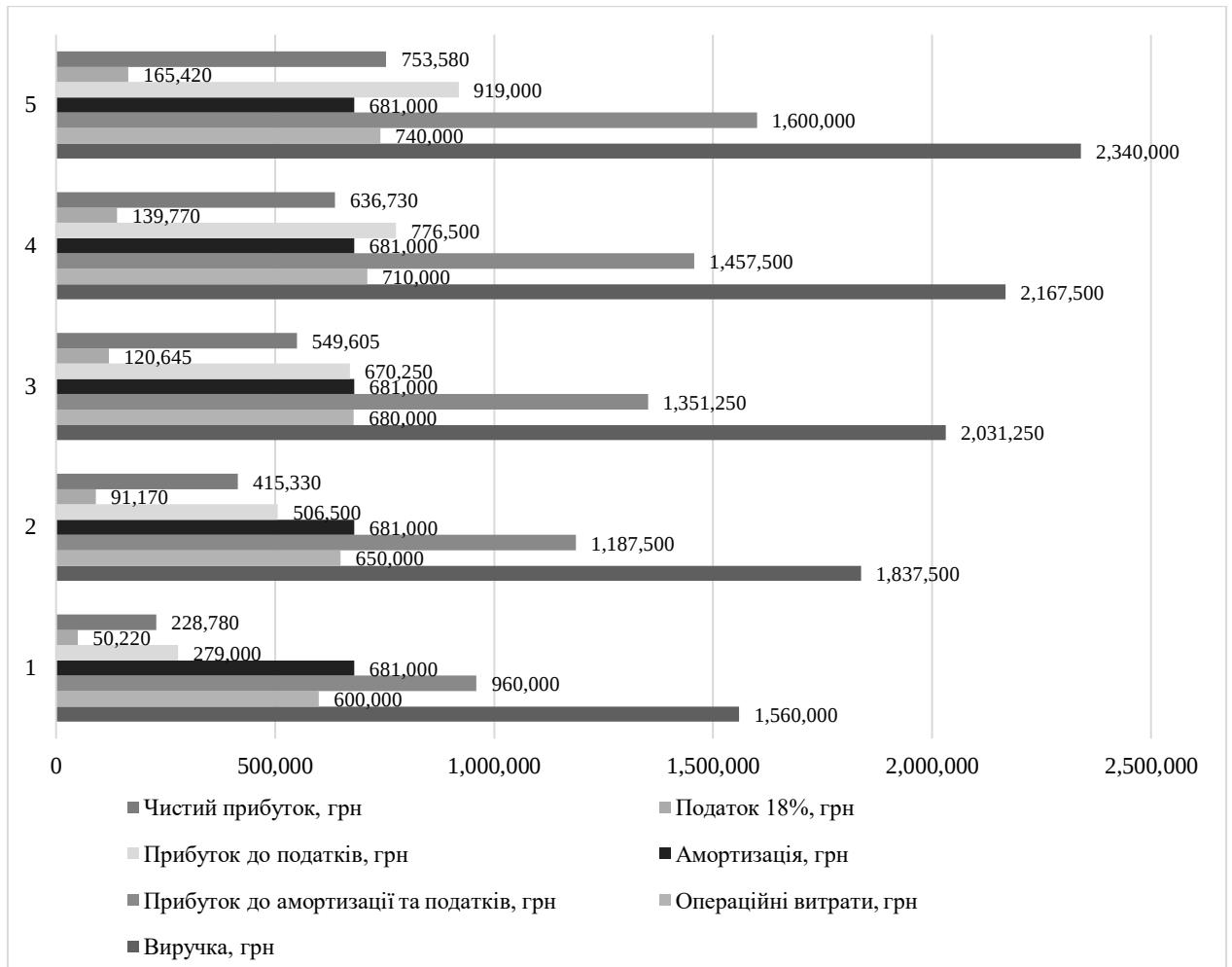


Рисунок 3.8 - Формування прибутку на 2026-2030 р.р.

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Упродовж 2026–2030 рр. прогнозується поступове зростання виробничих та фінансових показників лавандового проєкту, що зумовлено підвищенням урожайності сухої сировини та збільшенням ціни реалізації. Обсяги виробництва сушеної лаванди зростають із 6,5 т на першому році товарного плодоношення до 9,0 т на п'ятому році, що відповідно підвищує виручку від 1,56 млн грн до 2,34 млн грн. Операційні витрати демонструють щорічне зростання - від 600 тис. грн у перший рік до 740 тис. грн у п'ятий, що відповідає інфляційним процесам та збільшенню витрат на догляд за насадженнями.

Прибуток до амортизації та податків зростає з 960 тис. грн у перший рік до 1,6 млн грн у п'ятий. З урахуванням амортизаційних відрахувань (681 тис. грн щорічно) та оподаткування за ставкою 18% [47] чистий прибуток

збільшується від 228,78 тис. грн у перший рік до 753,58 тис. грн у п'ятий рік реалізації проєкту. Динаміка фінансових результатів свідчить про стабільне нарощування прибутковості виробництва, що обумовлено одночасним зростанням урожайності та ринкової ціни продукції.

Окрім основної продукції - сушених суцвіть лаванди - проєкт має значний потенціал диверсифікації доходів за рахунок розвитку супутніх напрямів: агротуризму, виробництва сувенірної продукції, реалізації сухих букетів та ароматичних виробів, а також оптового продажу сировини. Такі напрями забезпечують підвищення маржинальності бізнесу та зменшення ризиків, пов'язаних із коливанням ринкових цін на сировину.

Зокрема, послуги фотосесій на лавандовому полі формують сталий попит у період цвітіння лаванди. За даними туристичних оглядів, лавандові локації в Україні щорічно приваблюють тисячі відвідувачів, що створює передумови для встановлення плати за відвідування поля та проведення професійних фотосесій. Додатково підприємство може реалізовувати свіжі букети, тематичні напої, сувеніри та проводити майстер-класи, що збільшує комплексність пропозиції та впізнаваність бренду ТОВ «ВЕСНА АГРО».

Окремий напрямок формує виготовлення сувенірної та декоративної продукції з лаванди (саше, декоративні подушечки, свічки, мило, ароматичні бомбочки), попит на яку залишається стабільним на ринку подарункової продукції. Виробництво таких товарів не потребує значних капіталовкладень і може здійснюватися у міжсезоння, забезпечуючи зайнятість персоналу протягом року.

Не менш перспективним є продаж сухих букетів та оптова реалізація сушеної квіткової маси виробникам чаїв, косметики та ароматерапевтичної продукції. У перспективі можливим є встановлення коопераційних зв'язків із переробниками для отримання ефірної олії, яка має високу ринкову вартість та експортний потенціал, хоча на площі 5 га власна дистиляція економічно недоцільна.

Для систематизації можливостей диверсифікації доходів сформовано таблицю 3.15, що відображає потенційні напрями та їх характеристику.

Таблиця 3.15 - Потенційні напрями діяльності для отримання додаткового доходу для ТОВ «ВЕСНА АГРО»

№	Напрямок	Сутність послуги / продукту	Орієнтовний потенціал доходу
1	Фотосесії та екскурсії на лавандовому полі	Вхід для відвідувачів, організація професійних фотосесій, майстер-класи	80–150 тис. грн/рік
2	Сувенірна продукція з лаванди	Саше, міні-букети, декоративні подушки, мило і свічки	50–120 тис. грн/рік
3	Сушені букети та сухоцвіти	Пучки лаванди, фасована сушена лаванда	70–200 тис. грн/рік
4	Ароматичні саше та подушки	Натуральні ароматизатори для дому, авто та білизни	40–90 тис. грн/рік
5	Оптовий продаж квіткових сировини	Продаж сушеної лаванди виробникам чаїв, косметики та фармацевтики	100–300 тис. грн/рік
6	Виробництво ефірної олії	Перегонка лаванди у партнерстві або на власному малому обладнанні	0 (на початковому етапі), потенціал до 300–500 тис. грн/рік

**Доходи наведені орієнтовно та можуть змінюватися залежно від сезонності, попиту та ціноутворення*

Джерело побудовано автором на основі [50,52,53,70,71,73,74,75]

Додаткові напрями діяльності формують окремий блок прибутковості, який суттєво підвищує економічну стійкість проєкту:

- туристично-рекреаційні послуги (фотосесії, вхід на поле) демонструють стабільний попит, що підтверджується тенденціями зростання агротуризму в Україні

- сувенірна продукція та сухоцвіти забезпечують прибуток протягом року завдяки тривалому строку зберігання, а оптові продажі дозволяють швидко реалізувати значні обсяги продукції.

- використання давальницької переробки є проміжним етапом на шляху до можливого запуску власного виробництва ефірної олії.

Пряме виробництво ефірної олії на площі 5 га не планується, оскільки така переробка потребує дорогого обладнання і економічно доцільна лише за значно більших масштабів (фахівці радять стартувати з 50 га для власної дистиляції) [39]. Теоретично, з нашого врожаю 5 га можна було б отримувати

500 кг ефірної олії лаванди на рік (90–100 кг з гектара). Однак, враховуючи вартість екстракційної лінії 30–50 тис. доларів і потребу сертифікації (ISO, GMP) для реалізації олії [39], підприємство на даному етапі зосереджується на продажу сировини та простих продуктів з лаванди. В майбутньому не виключено кооперування з іншими виробниками для спільної перегонки олії, адже попит на якісну лавандову олію високий і ціна може сягати 3000 дол./л за найкращу якість [39]. Наразі ж стратегія збуту базується на реалізації сухих суцвіть та похідної продукції, що є найбільш виправданим шляхом для малого масштабу виробництва.

Розширення асортименту, орієнтація на продукти з високою доданою вартістю та розвиток сервісної складової (фотозони, майстер-класи, екскурсії) дозволяють формувати унікальну конкурентну перевагу на ринку. Така маркетингова товарна політика сприяє підвищенню впізнаваності бренду, лояльності споживачів і розширенню сегментів збуту. Диверсифікація продукції та послуг мінімізує ризики, пов'язані з ціновими коливаннями на сировину, та підсилює стійкість бізнес-моделі в довгостроковій перспективі.

Загалом проєкт демонструє високий потенціал зростання, а ефективне управління конкурентоспроможністю через розширення асортименту, розвиток маркетингових інструментів та формування комплексної товарної пропозиції забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги на ринку лікарсько-ароматичної продукції.

Оцінювання ризиків є важливим етапом управління проєктом вирощування лаванди, оскільки дає змогу завчасно виявити негативні події, що можуть вплинути на строки, бюджет, якість продукції або загальну ефективність проєкту. Аналіз ризиків ґрунтується на визначенні ймовірності виникнення ризикової події (P) та серйозності її наслідків (S). Інтегральний показник ризику розраховується за формулою:

$$R = P \times S \quad (3.1)$$

Ймовірність настання події (P): 1 - дуже мала (раз на 10 років і рідше), 2 - мала (раз на 5-10 років), 3 - середня (раз на 1-5 років) 4 - висока (майже щороку), 5 - дуже висока (кілька разів на рік / постійно).

Серйозність наслідків (S): 1 - незначні (мало впливають на проєкт), 2 - помірні (тимчасове зниження прибутку, локальні втрати), 3 - суттєві (відчутне падіння прибутку, корекція планів), 4 - критичні (ризик збитків, часткова зупинка діяльності), 5 - катастрофічні (зрив проєкту, втрата значної частини інвестицій).

Отримане значення дозволяє класифікувати ризики за рівнем небезпеки - від низького (категорія А) до критичного (категорія Е). Такий підхід забезпечує системне бачення найуразливіших аспектів проєкту та формує основу для визначення заходів мінімізації.

Категорії: А - низький ризик: 1-3, В - помірний ризик: 4-7, С – значний ризик: 8-12, D -високий ризик: 13-19, Е - критичний ризик: 20-25

Таблиця 3.16– Комплексна оцінка ризиків проєкту вирощування лаванди

№	Категорія ризику	Фактор ризику	P	S	$R = P \times S$	Категорія
1	Природно-кліматичні та виробничі	Тривала посуха, високі температури	4	4	16	D – високий
		Сильні морози, вимерзання насаджень	3	4	12	C – значний
		Технологічні помилки персоналу, недостатній досвід	3	3	9	C – значний
		Вихід з ладу системи крапельного зрошення	3	4	12	C – значний
		Масове ураження хворобами, шкідниками	2	3	6	B – помірний
2	Ринкові та комерційні	Коливання цін на сировину та сушену лаванду	4	3	12	C – значний
		Низький попит на агротуризм, фотосесії	3	2	6	B – помірний
		Проблеми зі збутом, нестача покупців	3	4	12	C – значний
3	Фінансові та інвестиційні	Перевищення капітальних витрат	3	3	9	C – значний
		Зростання операційних витрат	3	3	9	C – значний
		Низький грошовий потік у перші роки	2	4	8	C – значний
4	Організаційні, правові та воєнні	Дефіцит кваліфікованих працівників у пікові періоди	3	3	9	C – значний
		Зміни податкового, експортного та земельного законодавства	3	3	9	C – значний
		Воєнно-політичні ризики, логістичні обмеження	3	5	15	D – високий
		Ризики для відвідувачів	2	4	8	C – значний

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Проведений аналіз табл. 3.16 показав, що найбільш небезпечними є кліматичні ризики (посуха, морози) та воєнно-політичні ризики, які мають найвищі значення інтегрального показника ($R = 15-16$) і належать до категорії D – високий ризик. Їх настання може критично вплинути на врожайність, строки реалізації проєкту, структуру витрат та виробничі показники.

Переважна частина інших ризиків перебуває у зоні C (8-12 балів) - вони є суттєвими, однак керованими, оскільки можуть бути знижені шляхом:

- диверсифікації продукції (сухоцвіти, сувеніри, агротуризм);
- ефективного фінансового планування;
- страхування врожаю та майна;
- укладання довгострокових контрактів із постачальниками та покупцями;
- навчання персоналу та впровадження технологічних регламентів.

Менші ризики категорії B (6 балів) не загрожують проєкту критично, але потребують моніторингу.

Загалом, отримані результати свідчать, що проєкт вирощування лаванди в ТОВ «ВЕСНА АГРО» є економічно доцільним і може бути успішно реалізований за умови впровадження відповідних заходів мінімізації ризиків.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних, аналітичних та практичних результатів дослідження управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Весна Агро» на основі розвитку маркетингової товарної політики дає змогу сформулювати такі висновки.

1. У результаті теоретичного дослідження уточнено сутність конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств, визначено її економічне значення та ключові чинники формування. Доведено, що конкурентоспроможність є системною характеристикою, що відображає здатність підприємства забезпечувати споживчу цінність продукції в умовах динамічного ринкового середовища.

2. Визначено методичні засади формування та розвитку маркетингової товарної політики як інструмента управління конкурентними перевагами. Обґрунтовано, що ефективна товарна політика має ґрунтуватися на принципах ринкової орієнтації, управлінні життєвим циклом товару, інноваційності, гнучкому асортименті та відповідності потребам цільових сегментів.

3. Систематизовано та узагальнено методи оцінки конкурентоспроможності продукції, включаючи технічні, якісні, економічні та нормативні параметри. Доведено, що інтегральний підхід до оцінювання забезпечує об'єктивність управлінських рішень і дозволяє порівнювати позиції підприємства з конкурентами за комплексом показників.

4. Проведена аналітична оцінка організаційно-економічних передумов діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» показала наявність значного виробничого потенціалу, сформованої ресурсної бази та стабільних ринкових позицій. Водночас виявлено потребу в системному удосконаленні маркетингових інструментів та адаптації товарної політики до умов конкуренції.

5. Аналіз товарної політики підприємства дозволив встановити, що асортимент є частково збалансованим, проте недостатньо диверсифікованим, а окремі товарні позиції не повністю відповідають ринковим тенденціям і

очікуванням споживачів. Виявлено недостатню інноваційність та обмежене використання маркетингових інструментів підтримки товарів.

6. Оцінка конкурентоспроможності основних видів продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО» засвідчила, що підприємство має певні конкурентні переваги (якість, стабільність виробництва, репутація), але поступається конкурентам за інноваційністю, шириною асортименту та маркетинговою активністю. Визначено основні резерви підвищення конкурентоспроможності продукції.

7. За результатами дослідження запропоновано напрями удосконалення маркетингової товарної політики, які включають оптимізацію асортименту, оновлення існуючих товарів, підвищення їх якості, впровадження інновацій та розширення товарних пропозицій. Запропоновано механізм формування сучасної товарної політики, орієнтованої на потреби ринку.

8. Розроблено комплекс рекомендацій щодо впровадження нових товарних рішень і вдосконалення позиціонування продукції на ринку. Обґрунтовано необхідність формування нових продуктових ліній, підсилення упаковки та брендингу, розширення каналів дистрибуції та посилення маркетингових комунікацій для зміцнення ринкових позицій підприємства.

9. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню доцільність та ефективність. Реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню прибутковості підприємства, зростанню обсягів реалізації та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Прогнозоване покращення фінансово-економічних показників свідчить про стратегічну значущість удосконалення товарної політики для розвитку ТОВ «ВЕСНА АГРО».

У підсумку встановлено, що підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО» можливе за умови комплексного вдосконалення маркетингової товарної політики, орієнтації на потреби ринку, активізації інноваційної діяльності та посилення маркетингової складової управління товаром. Запропоновані заходи формують основу для стійкого розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та зростання вимог споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2020 рік став найспекотнішим за всю історію спостережень. NASA назвало причини. URL: <https://suspilne.media/96205-2020-rik-stav-najspekotnisim-za-vsu-istoriu-sposterezen-nasa-nazvalo-pricini/> (дата звернення: 12.08.2025)
2. 240 лавандових полів на мапі України. URL: <https://lavanda.ua> (дата звернення: 16.08.2025)
3. Абрамович І.А., Квасова М.С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345/12992>. (дата звернення: 13.08.2025)
4. Ажнюк М.О. Основи економічної теорії: навч. посіб. М.О. Ажнюк, О.С. Передрій. К.: Знання, 2008. 368 с. (дата звернення: 21.07.2025)
5. Аналіз ринку лавандової олії в Україні. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-lavandovoyi-oliyi-v-ukrayini#:~:text=ароматичні%20та%20антисептичні%20властивості%2C%20завдяки,Одеська%2C%20Херсонська%2C%20Миколаївська%20області> (дата звернення: 22.07.2025)
6. Астаф'єва, К. О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства на стадіях його життєвого циклу. *Ефективна економіка*. 2018. № 4.
7. Бабух І.Б. Сутність та зміст маркетингового аналізу: теоретичні підходи та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4983>. (дата звернення: 27.07.2025)
8. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : навч. посіб. К. : ВД “Професіонал”, 2006. 336 с.

9. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. К. : ВД "Професіонал", 2009. 256 с.
10. Баришполь, Н. С. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Н. С. Баришполь, С. М. Бондаренко. *Ефективна економіка*. 2017. № 5.
11. Бойко О., Герасимяк Н. Місце та роль маркетингового аналізу в процесі прийняття управлінських рішень. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11 (2). С. 57–60.
12. Вініченко І.І., Маховський Д.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. *Агросвіт*. 2013. № 21. С. 10–13
13. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник аркавенко. К. : Лібра, 2002. 712 с.
14. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. №1. С. 29-34.
15. Гроші з приємним запахом: представляємо бізнес-план вирощування лаванди в Україні. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/dengi-s-priyatnym-zapahom-predstavlyaem-biznes-plan-vyrashivaniya-lavandy-v-ukraine#:~:text=На%20території%20України%20лаванда%20традиційно,план%20його%20організації> (дата звернення: 19.08.2025)
16. Дементьєва А. Конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Маркетинг*. 2003. №3. С. 64-67
17. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі. М.П.Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова. *Економіка та держава*. 2005. № 8. С. 36-38.
18. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. І.З. Должанський, Т.О. Загорна. Київ: ЦУЛ, 2006. 384 с.

19. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 144 с.
20. Євтушок О.В., Грекова Т. М., Харченко Р.О. Роль товарної політики в управлінні конкурентоспроможністю продукції сучасного підприємства аграрного сектору. Економічний вісник Причорномор'я. 2025. №8. ОДАУ. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/issue/archive>
21. Єрмак А.В. Конкурентноздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). *Вісник "Економічної науки України"*. 2005. №1. С. 41-44.
22. Жайворонок Д.В. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємництва. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?p=12&y=2015>
23. Желуденко К.В. Механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 2(87). С. 33–40
24. Загородній А.Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства. А.Г. Загородній, В.М. Чубай. *Фінанси України*. 2007. № 1. С. 99-110
25. Закон України Про захист економічної конкуренції. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст.64) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 16.07.2025)
26. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики*: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213: Т. I. С. 75-81.
27. Зозульов О., Несторов Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2016. №5. С. 44–49

28. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспро-можністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27
29. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 234 с.
30. Калініченко О.О., Пойта І.О. Проблеми та перспективи розвитку маркетингової товарної політики підприємства. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/32925/1/Тези%201%20Калініченко.pdf> (дата звернення: 06.08.2025)
31. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2000. 124 с
32. Кардаш В.Я., Антонченко М.Ю Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посібник для самот. вивчен-ня дисципліни 3-тє вид., доп. та перероб. Київ : КНЕУ, 2006. 248 с.
33. Костюченко Л.В., Мазур М.М. Застосування маркетингового аналізу при прийнятті управлінських рішень. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія : *Економіка і управління*. 2013. Вип. 25. С. 237–244
34. Крикавський Є. В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Львів : Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2008. 276 с.
35. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід* № 12/2016 с. 49-53
36. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Економічний вісник НТТУ «КПІ»*. 2010. № 7 С. 171–178
37. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: КомпактЛВ, 2005. 304 с.
38. Лавандова лихоманка: ТОП 50 локацій для фотосесій і відпочинку серед пурпурових квітів. URL:

<https://zruchno.travel/News/New/6640?lang=ua#:~:text=Ще%207,ароматом%20та%20зробити%20яскраві%20фото> (дата звернення: 02.08.2025)

39. Лавандовий бізнес: аналітика та середні ціни. URL: <https://propozitsiya.com/articles/dosvid-hospodarstv/lavandovyy-biznes-prybutok-na-krasi-ta-aromati> (дата звернення: 10.08.2025)

40. Лавандовий бізнес: як посадити та вирощувати. URL: <https://agroapp.com.ua/uk/blog/lavandovij-biznes-yak-posaditi-ta-viroshhuvati/#:~:text=При%20складанні%20бізнес,таку%20інформацію> (дата звернення: 17.09.2025)

41. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №4. с.155-163.

42. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми. Київ : Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.

43. Методологія забезпечення конкурентоспроможності соціально-економічних систем в умовах глобальних трансформацій: звіт про НДР(остаточний) / кер. В.Ю. Школа. Суми : СумДУ, 2018. 137 с

44. Науковець розповів про переваги бізнесу з вирощування лаванди. URL: <https://superagronom.com/news/7589-naukovets-rozpoviv-pro-perevagi-biznesu-z-viroshchuvannya-lavandi#:~:text=цієї%20культури,ти%20річні> (дата звернення: 12.09.2025)

45. Основні види лаванди. URL: https://www.instagram.com/p/C58veDJtR_V/ (дата звернення: 22.09.2025)

46. Пархомець М.К., Уніят Л.М. Управління виробництвом молока на інноваційній основі як напрям розвитку конкурентоспроможного молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5–6. С. 18–25

47. Податковий кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 13.08.2025)
48. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 1997. 390 с.
49. Продіус Ю. І. Формування системи забезпечення конкурентоспроможності промисловості : [монографія]. О. : Астропринт, 1999. 72 с.
50. Розсада - Саджанці лаванди. Саджанці *Lavandula angustifolia* (різні сорти).URL: <https://rozsada.com.ua/ua/lavanda> (дата звернення: 03.09.2025)
51. Савінова Ю.М. Конкурентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють. *Вісник Української академії банківської справи*. 2003. № 1 (14). С. 94-97.
52. Саджанці лаванди (*Lavandula angustifolia*). URL: <https://prom.ua/ua/Lavanda> (дата звернення: 29.08.2025)
53. Саджанці лаванди, сухоцвіти, лаванда оптом. URL: <https://www.olx.ua/uk/list/q-лаванда/> (дата звернення: 24.08.2025)
54. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
55. Самуляк В.Ю. Оцінювання рівня розвитку підприємств. В.Ю. Самуляк, Р.В. Фещур. Логістика: *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. №633. с.627-636.
56. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Ефективна економіка № 2, 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=954> (дата звернення: 12.07.2025)
57. Строченко Н.І., Ковальова О.М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *«Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка»*. Випуск 19, 2024. С. 114-121 <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>

58. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с
59. Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. К. : КДТЕУ, 2000. 149 с.
60. Трещов М.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. Економічний простір. 2009. №23/1. с.118-126., с. 120
61. Фещур Р.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Р.В. Фещур, Т.В. Лебідь, В.Ю. Самуляк. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. №4. с.27-32
62. Хамініч С. Ю. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник. Д.: Наука і освіта, 2008. 200 с.
63. Харченко Р. О., Грекова Т.М. Маркетингова товарна політика як інструмент управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. V Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти». 2–3 жовтня 2025 року. Одеса. ОДАУ.
64. Харченко, М.О. Практичні підходи щодо підвищення оцінки конкурентоспроможності підприємства. М. О. Харченко, Л. В. Старченко , Ю. А. Лозицька. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 4. С. 162-171.
65. Холодний Г. О. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2006. 324 с.
66. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "економіка, організація і управління підприємствами". Київ, 2006. 19 с.
67. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / за ред. д.е.н., проф. Д. А. Штефанича. Тернопіль : Економічна думка, 2011. 267 с.

68. Шумейко В.М. Маркетингова товарна політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/f4fd08b3-18b5-4fa1-baff-9632f56bff60/content> (дата звернення: 24.07.2025)
69. Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Економіст*. 2010. №6. с.40
70. Etsy. Dried Lavender Bundles (букети сухої лаванди, імпорт). URL: <https://www.etsy.com/search?q=dried+lavender> (дата звернення: 25.08.2025)
71. Handmade.ua. Саше з лавандою (ароматичні мішечки). URL: <https://handmade.ua/>
72. Kotler Ph. Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hal, Inc., 1967. 628 p.
73. Lavender Essential Oil (100% Pure). URL: <https://www.amazon.com/s?k=lavender+essential+oil> (дата звернення: 09.09.2025)
74. Lavender Essential Oil (натуральна олія лаванди). URL: <https://www.prozis.com/eu/en/prozis/lavender-essential-oil> (дата звернення: 26.08.2025)
75. Panski Sadu. Лаванда: саджанці різних сортів. URL: <https://panski-sadu.com.ua/ua/g121367796-lavanda> (дата звернення: 07.09.2025)
76. Pro-Consulting. Аналітика ринку лавандової олії. URL: <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rinku-lavandovoyi-oliyi-v-ukrayini-2019-9-mis-2024-rr> (дата звернення: 29.07.2025)
77. Financial statements of PE "UKR TERRA Plus". URL: <https://clarity-project.info/edr/36638951> (дата звернення: 29.07.2025)
78. Financial statements of LLC "VESNA AGRO". URL: <https://clarity-project.info/edr/40167240> (дата звернення: 29.07.2025)
79. Financial statements of the peasant (farm) enterprise "Etalon". URL: https://clarity-project.info/edr/19045643/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 29.07.2025)

80. Financial statements of the farm "Saturn". URL: <https://clarity-project.info/edr/22436979> (дата звернення: 29.07.2025)

81. YouControl ТОВ «БЕЧА АГРО». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40167240/ (дата звернення: 08.09.2025)

ДОДАТКИ