

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

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

освітньої програми «Менеджмент»

за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В
ТОВ «ПЕРЕМОГА» ТУЛЬЧИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ
ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Ірина НАЙДА _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри обліку і

оподаткування Одеського державного

аграрного університету

Тетяна ГНАТЬЄВА _____

Виконала здобувачка першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти

денної форми навчання освітньо-

професійної програми «Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

Вікторія КОЛОС

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.*

Використання ідей і текстів інших

авторів має посилання на відповідне

джерело _____ Вікторія КОЛОС

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«06» листопада 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Вікторії КОЛОС

1. Тема роботи: *«Управління конкурентоспроможністю продукції в ТОВ «Перемога» Тульчинського району Вінницької області в умовах воєнного стану», керівник роботи к.е.н. Найда І.С., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «06» листопада 2025 р. № 220;*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 3 «червня» 2026 р.

3. Об'єкт дослідження – *процеси управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції аграрного підприємства в умовах дії воєнного стану.*

4. Предмет дослідження – *теоретичні, методичні та прикладні підходи щодо управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції підприємства в умовах воєнного стану.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *дослідити сутність, значення та завдання управління конкурентоспроможністю продукції;*
- *розкрити специфічні особливості та фактори забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану;*

- *систематизувати існуючий методичний інструментарій щодо оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *проаналізувати макроекономічні умови, виклики та загрози функціонування аграрних підприємств України під час війни;*
- *оцінити наявний ресурсний потенціал та загальну ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства;*
- *провести комплексну оцінку конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємства.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- визначити стратегічні орієнтири та пріоритетні вектори розвитку підприємства в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати оптимальні товарно-продуктові стратегії підприємства;
- запропонувати практичні маркетингові інструменти для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Визначення конкурентоспроможності продукції підприємства. Основні складові конкурентоспроможності продукції. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

PEST -аналіз функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Основні показники діяльності аграрних підприємств в умовах війни. Забезпеченість ТОВ «Перемога» основними видами ресурсів. Урожайність основних сільськогосподарських культур ТОВ «Перемога». Оцінка економічної ефективності діяльності ТОВ «Перемога». Показники конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перемога». Конкурентне середовище ТОВ «Перемога». Бенчмаркінг основних видів продукції ТОВ «Перемога» в порівнянні з високорозвиненим підприємством-лідером за 2025 р. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Перемога».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Дерево цілей ТОВ «Перемога» щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції під час війни. Збалансована система показників стратегічного розвитку ТОВ «Перемога». Стратегічна карта ТОВ «Перемога». Карта стратегічних ризиків реалізації стратегії ТОВ «Перемога» та інструменти їх нівелювання. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) для ТОВ «Перемога». Рекомендовані стратегії управління товарним портфелем ТОВ «Перемога» за результатами БКГ-аналізу. Діаграма Парето структури реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Перемога». Маркетингові пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перемога».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *нормативно-довідкова література, літературні джерела, річні фінансові звіти та статистична ТОВ «Перемога» Тульчинського району Вінницької області за період 2023-2025 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.*

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: *публікація тез доповіді.*

8. Дата видачі завдання 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з /п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікацій ної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15.	Попередній захист на кафедрі	11.06.26- 12.06.26	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Вікторія КОЛОС

Наукова керівниця _____ Ірина НАЙДА
Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Колос В.В. Управління конкурентоспроможністю продукції в ТОВ «Перемога» Тульчинського району Вінницької області в умовах воєнного стану. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. У сучасних умовах тривалої військової агресії та дії правового режиму воєнного стану функціонування аграрного сектору України зазнало докорінних структурних трансформацій. Сільськогосподарські підприємства, які є головним гарантом національної продовольчої безпеки та ключовим джерелом валютних надходжень держави, змушені здійснювати свою діяльність у критичних макроекономічних умовах: за умов блокування традиційних логістичних шляхів, стрімкого подорожчання матеріально-технічних ресурсів, кадрового дефіциту та безпрецедентного рівня невизначеності. За таких обставин традиційні підходи до ведення бізнесу втрачають свою ефективність, а особливого значення набуває гнучке та адаптивне управління конкурентоспроможністю продукції. Забезпечення високої якості, оптимізація собівартості, раціоналізація асортиментної матриці та диверсифікація каналів збуту сільськогосподарської сировини стають критично важливими передумовами не лише для зміцнення ринкових позицій, а й для фізичного виживання агровиробників.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- дослідити сутність, значення та завдання управління конкурентоспроможністю продукції;
- розкрити специфічні особливості та фактори забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану;
- систематизувати існуючий методичний інструментарій щодо оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства;
- проаналізувати макроекономічні умови, виклики та загрози функціонування аграрних підприємств України під час війни;
- оцінити наявний ресурсний потенціал та загальну ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства;
- провести комплексну оцінку конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємства;
- визначити стратегічні орієнтири та пріоритетні вектори розвитку підприємства в умовах воєнного стану;

- обґрунтувати оптимальні товарно-продуктові стратегії підприємства;
- запропонувати практичні маркетингові інструменти для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції аграрного підприємства в умовах дії воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні підходи щодо управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Перемога» Тульчинського району Вінницької області в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів економічних досліджень: абстрактно-логічний та морфологічний аналіз (для уточнення понятійного апарату та сутності конкурентоспроможності); системний та PEST-аналіз (для дослідження впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників воєнного стану на агросектор); економіко-статистичний, порівняльний та графічний методи (для аналізу динаміки макроекономічних показників України та оцінки фінансово-господарської діяльності і ресурсного потенціалу підприємства); матричні методи, зокрема моделі Бостонської консалтингової групи (БКГ), ABC-аналізу (для глибокої діагностики асортиментного портфеля та обґрунтування товарних стратегій); монографічний та метод логічного узагальнення (для формування підсумкових висновків та рекомендацій дослідження).

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства в умовах воєнного стану» визначено сутність, значення та завдання управління конкурентоспроможністю продукції; розкрито специфічні особливості та фактори забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану; узагальнено методичний інструментарій щодо оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.

У другому розділі «Сучасний стан господарської діяльності та оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перемога» в умовах воєнного стану» визначено макроекономічні умови функціонування аграрних підприємств України під час війни; оцінено ресурсний потенціал та загальну ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства; здійснено оцінку конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємства.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Перемога» в умовах воєнного стану» обґрунтовано стратегічні орієнтири та пріоритетні вектори розвитку підприємства в умовах воєнного стану; сформовано оптимальні товарно-продуктові стратегії підприємства розроблено маркетингові інструменти щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства шляхом формування товарно-продуктових стратегій в умовах воєнного стану та нестабільного ринкового середовища.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження були оприлюднені на Міжнародній VI науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (м. Київ, 23 квітня 2026 р.). За результатами дослідження опубліковано 1 тези доповіді.

Кваліфікаційна робота містить 88 сторінок, 25 таблиць, 14 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність продукції, стратегії, маркетингові інструменти, воєнний стан, аграрні підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	6
1.1. Сутність та завдання управління конкурентоспроможністю продукції	6
1.2. Особливості та фактори забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану	12
1.3. Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ПЕРЕМОГА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	26
2.1. Макроекономічні умови функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану	26
2.2. Ресурсний потенціал та оцінка ефективності господарської діяльності підприємства	35
2.3. Оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємства	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ПЕРЕМОГА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	52
3.1. Визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства в умовах воєнного стану	52
3.2. Обґрунтування товарно-продуктових стратегій підприємства	61
3.3. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства	67
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах тривалої військової агресії та дії правового режиму воєнного стану функціонування аграрного сектору України зазнало докорінних структурних трансформацій. Сільськогосподарські підприємства, які є головним гарантом національної продовольчої безпеки та ключовим джерелом валютних надходжень держави, змушені здійснювати свою діяльність у критичних макроекономічних умовах: за умов блокування традиційних логістичних шляхів, стрімкого подорожчання матеріально-технічних ресурсів, кадрового дефіциту та безпрецедентного рівня невизначеності. За таких обставин традиційні підходи до ведення бізнесу втрачають свою ефективність, а особливого значення набуває гнучке та адаптивне управління конкурентоспроможністю продукції. Забезпечення високої якості, оптимізація собівартості, раціоналізація асортиментної матриці та диверсифікація каналів збуту сільськогосподарської сировини стають критично важливими передумовами не лише для зміцнення ринкових позицій, а й для фізичного виживання агровиробників.

Питання оцінки та управління конкурентоспроможністю продукції аграрної галузі активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, серед яких можна виділити: М. Портер [47], О. Вашків [11], Т. Гринько [18], О. Михайленко [37], В. Невлад [39], О. Прокопенко [50], М. Трещов [55], З. Шершньова [61] та інші. Проте, попри глибоке теоретичне підґрунтя, праці більшості вчених були сформовані у довоєнний період. Питання трансформації методичних підходів, оцінки макроекономічного тиску та обґрунтування локальних товарно-продуктових стратегій агропідприємств в умовах воєнних дій та жорстких логістичних обмежень залишаються недостатньо дослідженими, що потребує додаткового наукового пошуку.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства в умовах воєнного стану.

Відповідно до сформованої мети визначено завдання кваліфікаційної роботи:

- дослідити сутність, значення та завдання управління конкурентоспроможністю продукції;
- розкрити специфічні особливості та фактори забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану;
- систематизувати існуючий методичний інструментарій щодо оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства;
- проаналізувати макроекономічні умови функціонування аграрних підприємств України під час війни;
- оцінити наявний ресурсний потенціал та загальну ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства;
- провести комплексну оцінку конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємства;
- визначити стратегічні орієнтири та пріоритетні вектори розвитку підприємства в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати оптимальні товарно-продуктові стратегії підприємства;
- запропонувати практичні маркетингові інструменти для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції аграрного підприємства в умовах дії воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні підходи щодо управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Перемога» Тульчинського району Вінницької області в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів економічних досліджень: абстрактно-логічний та морфологічний аналіз (для уточнення понятійного апарату та сутності конкурентоспроможності); системний та PEST-аналіз (для дослідження впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників воєнного стану на агросектор); економіко-статистичний, порівняльний та графічний методи (для аналізу динаміки макроекономічних показників України та оцінки фінансово-господарської діяльності і ресурсного потенціалу підприємства); матричні методи, зокрема моделі Бостонської консалтингової групи (БКГ), ABC-аналізу (для глибокої діагностики асортиментного портфеля та обґрунтування товарних стратегій); монографічний та метод логічного узагальнення (для формування підсумкових висновків та рекомендацій дослідження).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти України, постанови Кабінету Міністрів щодо регулювання економіки під час воєнного стану, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці, монографії та періодичні видання вітчизняних і зарубіжних економістів, річна фінансова та статистична звітність підприємства за 2023-2025 роки, а також внутрішні управлінські дані підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства шляхом формування товарно-продуктових стратегій в умовах воєнного стану та нестабільного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність та завдання управління конкурентоспроможністю продукції

В умовах посилення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках одним із ключових чинників успішного функціонування підприємств стає ефективне управління конкурентоспроможністю продукції. Саме здатність підприємства створювати та пропонувати споживачам продукцію, яка за своїми характеристиками перевищує або принаймні відповідає пропозиціям конкурентів, визначає його ринкові позиції, фінансову стійкість та перспективи подальшого розвитку. Управління конкурентоспроможністю продукції є складним безперервним процесом, що охоплює формування, підтримання та підвищення споживчих і економічних характеристик товару відповідно до вимог ринку та очікувань споживачів.

Важливість дослідження даної категорії зумовлена тим, що саме конкурентоспроможність продукції виступає первинною основою конкурентоспроможності підприємства в цілому. Високий рівень конкурентоспроможності продукції сприяє збільшенню обсягів реалізації, зміцненню ринкових позицій, підвищенню прибутковості діяльності та формуванню довгострокових конкурентних переваг. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження сутності категорії «конкурентоспроможність продукції», її складових та особливостей управління нею в сучасних умовах господарювання.

Теорія ринкових відносин визначає категорію «конкурентоспроможність» як один із центральних елементів координації господарської діяльності. Етимологічно термін «конкурентоспроможність»

походить від латинського слова «concurrentia», що означає «змагання», «зіткнення» або «суперництво», а також англійського дієслова «compete» - змагатися, конкурувати. У сучасному економічному просторі це поняття еволюціонувало від простого суперництва продавців до складної багатовекторної оцінки здатності об'єкта задовольняти ринковий попит краще за наявні аналоги [8].

Для глибшого розуміння економічної природи досліджуваної категорії доцільно систематизувати та порівняти сучасні наукові підходи провідних вітчизняних вчених до трактування сутності конкурентоспроможності продукції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення конкурентоспроможності продукції підприємства

Автор	Визначення «конкурентоспроможність продукції»
Васильков В. [10]	це порівняльний показник спроможності суб'єкта господарювання ефективно акумулювати та реалізувати свій виробничий потенціал порівняно з іншими учасниками ринку. Зазначена категорія охоплює технологічні, ресурсні, управлінські та інтелектуальні складові, а її практичний прояв відображається в операційних результатах діяльності: рівні якості товарів, рентабельності та продуктивності праці.
Орлов П., Міщенко В. [42]	комплексний показник, який відображає синергетичний ефект від поєднання якісних і вартісних параметрів товару, дієвості маркетингової стратегії, репутації бренду та рентабельності продажів у зіставленні з тиском макросередовища на певному ринку у визначений момент часу.
Воронкова А. [13]	здатність товару за своїми якісними, технічними, ергономічними та іншими експлуатаційними властивостями щонайменше не поступатися аналогам на ринку, а в оптимальному варіанті — випереджати їх, забезпечуючи при цьому високу економічну доцільність та фінансову привабливість для кінцевого покупця.
Бланк І. [6]	системна ринкова категорія, яка інтегрує в собі якісні та вартісні характеристики товару, ступінь його корисності для кінцевого покупця, а також рівень бренд-іміджу та цінову стратегію підприємства. Даний індикатор безпосередньо визначає потенціал продукту щодо освоєння цільових сегментів ринку та його спроможність генерувати стабільні фінансові результати.
Герасимчук В.Г. [15]	багатофакторна ринкова категорія, оцінка якої базується на інтеграції якісних та цінових параметрів товару, його інноваційного потенціалу, а також на аналізі споживчого попиту й ефективності впроваджуваних компанією управлінських стратегій.

Джерело: сформовано автором на основі [6,10,13,15,42]

Узагальнення представлених у таблиці дефініцій дозволяє зробити висновок, що більшість авторів розглядають конкурентоспроможність продукції як інтегральну категорію, що формується на перетині її об'єктивних споживчих властивостей та ефективності менеджменту компанії. При цьому особливий акцент у сучасних підходах зміщується з простого зіставлення параметрів «ціна-якість» у бік здатності товару адаптуватися до агресивних коливань ринкового кон'юнктурного середовища.

На основі проведеного аналізу наукових підходів можна виділити основні характеристики конкурентоспроможності продукції (рис. 1.1):

- порівняльний характер оцінювання відносно продукції конкурентів;
- орієнтація на задоволення потреб споживачів;
- поєднання якісних, технічних та економічних параметрів товару;
- залежність від ринкової кон'юнктури та умов функціонування підприємства;
- динамічність, що проявляється у зміні рівня конкурентоспроможності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [18].

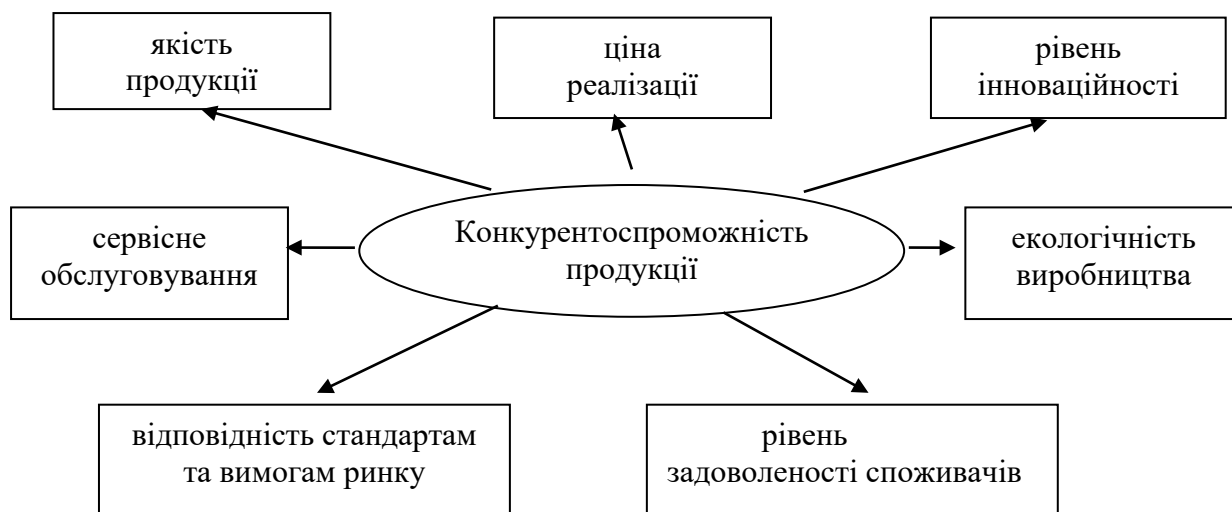


Рисунок 1.1 – Основні складові конкурентоспроможності продукції

Джерело: побудовано автором на основі [18]

У науковій літературі якість продукції традиційно розглядається як основоположний фактор її конкурентоспроможності. Визначальний вплив на

здатність товару задовольняти потреби споживачів та виконувати покладені на нього функції має саме рівень його якості. Проте висока якість не завжди гарантує конкурентну перевагу, адже важливим аспектом залишається співвідношення між якістю продукції та її ціною. Отже, одним з головних завдань підприємства є забезпечення оптимального балансу між споживчими характеристиками товару і витратами на його виробництво.

Це зумовлює особливу актуальність питання управління конкурентоспроможністю продукції. У рамках наукових досліджень існують певні розбіжності у трактуванні цього поняття. Багато джерел розглядають управління конкурентоспроможністю продукції як складову ширшого процесу управління конкурентоспроможністю самого підприємства. Цей підхід охоплює різноманітні аспекти діяльності організації, такі як стратегічне планування, управління ресурсами, логістикою, персоналом, маркетинговими активностями та взаємодією із зовнішнім середовищем.

Деякі автори не лише пов'язують ці поняття, а й визначають одне через інше. Наприклад, Р. А. Фатхутдінов та інші науковці, на яких посиляється П. Р. Пуцентейло, зазначають, що конкурентоспроможність підприємства фактично визначається його здатністю створювати продукцію, яка відповідає вимогам ринку і має високий рівень конкурентоспроможності [51].

Водночас в інших наукових джерелах поняття управління конкурентоспроможністю продукції практично зводиться до поняття «конкурентоспроможність продукції». Важливо підкреслити, що ці два поняття не є тотожними. Управління конкурентоспроможністю продукції – це системна дія, процес, що включає аналіз, планування, впровадження та контроль заходів, спрямованих на підвищення привабливості продукції для споживачів. Натомість конкурентоспроможність продукції є результатом, тобто набором характеристик, які можна виміряти й оцінити. Виходячи з наведеного, чітке розмежування цих понять сприяє глибшому розумінню процесів управління та їх ефективнішій реалізації на практиці.

Відповідно під управлінням конкурентоспроможністю продукції доцільно розуміти цілеспрямований, безперервний процес формування, підтримання та підвищення конкурентних переваг товару шляхом ефективного використання ресурсів підприємства та адаптації його діяльності до вимог ринку. Основною метою такого управління є забезпечення стійких ринкових позицій підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення рівня задоволеності споживачів та досягнення запланованих фінансово-економічних результатів [24].

Як зазначає Гринько Т.В., управління конкурентоспроможністю продукції – це цілеспрямована реалізація базових функцій менеджменту, орієнтованих на розробку та виконання стратегії випуску висококонкурентних товарів, що охоплює прогнозування її параметрів, поточне оперативне регулювання, а також безпосереднє забезпечення й підвищення ринкових властивостей продукту в межах єдиної системи [18].

Виходячи з цього, можна стверджувати, що ефективне управління конкурентоспроможністю продукції можливе лише за умови чіткого розуміння об'єкта впливу, врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, а також системного підходу до планування, реалізації та контролю управлінських заходів (рис. 1.2).

Система управління конкурентоспроможністю продукції включає широкий спектр взаємопов'язаних завдань, серед яких важливу роль відіграють аналіз ринку, оцінювання конкурентного середовища, дослідження потреб споживачів, розробка конкурентних переваг, контроль якості продукції, формування оптимальної цінової політики та вдосконалення маркетингової діяльності. Ефективне виконання цих завдань дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та забезпечувати високу адаптивність до зовнішніх викликів.

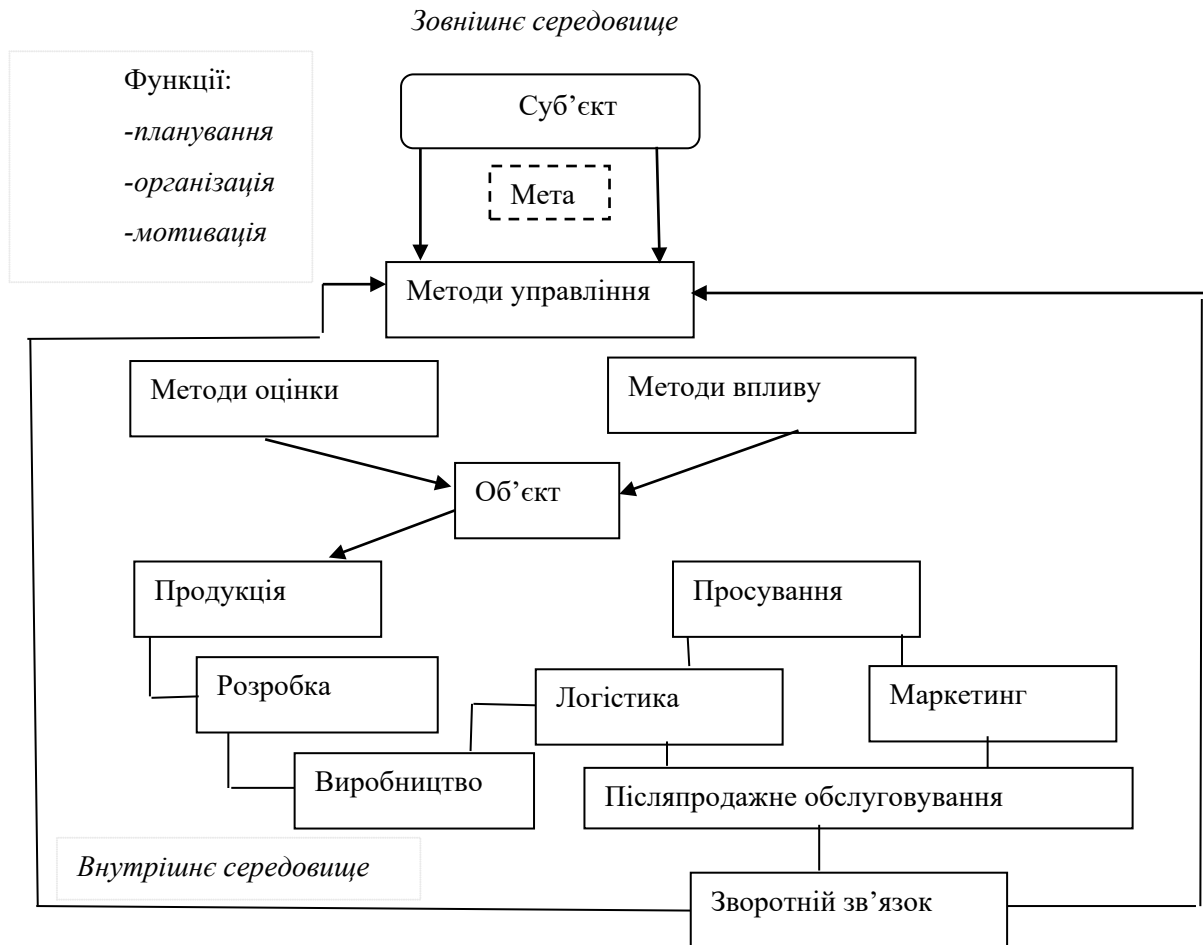


Рисунок 1.2 – Склад системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Джерело: побудовано автором

Важливе значення в системі управління конкурентоспроможністю продукції мають його завдання, реалізація яких забезпечує досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. До основних завдань управління конкурентоспроможністю продукції належать:

- систематичне дослідження потреб і вимог споживачів;
- забезпечення високого рівня якості продукції та її відповідності встановленим стандартам;
- формування конкурентних переваг товару порівняно з продукцією конкурентів;

- удосконалення асортиментної політики підприємства;
- оптимізація витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- забезпечення ефективної цінової політики;
- підвищення рівня інноваційності продукції;
- розвиток системи сервісного обслуговування споживачів;
- зміцнення ринкових позицій підприємства та розширення частки ринку;
- забезпечення стабільного зростання прибутковості діяльності [21].

Таким чином, конкурентоспроможність продукції виступає однією з ключових характеристик результативності діяльності підприємства та визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Управління конкурентоспроможністю продукції являє собою комплексний процес, спрямований на формування та підтримання стійких конкурентних переваг товару, що забезпечує задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

1.2. Особливості та фактори забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України відбувається в умовах високої невизначеності та значних викликів, пов'язаних із військовою агресією, трансформацією логістичних ланцюгів, нестабільністю ринків збуту та зростанням виробничих ризиків. За таких умов особливого значення набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, оскільки саме вона визначає можливості аграрних підприємств щодо збереження ринкових позицій, підтримання прибутковості діяльності та забезпечення стійкого розвитку.

Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції являє собою здатність продукції аграрного походження успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках завдяки поєднанню якісних, цінових, технологічних, екологічних та споживчих характеристик, які забезпечують її перевагу над аналогічною продукцією конкурентів. Водночас конкурентоспроможність аграрної продукції має ряд специфічних особливостей, зумовлених характером сільськогосподарського виробництва.

Однією з ключових особливостей сільськогосподарської продукції є її тісна залежність від природно-кліматичних умов. Результати діяльності аграрних підприємств значною мірою визначаються погодними умовами, рівнем забезпеченості вологою, родючістю ґрунтів, температурним режимом та іншими природними факторами, які підприємство не може повністю контролювати. Це обумовлює високий рівень ризику та нестабільності виробничих результатів порівняно з іншими галузями економіки.

Іншою важливою особливістю є сезонний характер виробництва сільськогосподарської продукції. Виробничий цикл у рослинництві та тваринництві часто не збігається з періодом реалізації продукції, що потребує ефективного планування виробництва, зберігання та збуту. Крім того, значна частина сільськогосподарської продукції є швидкопсувною, що підвищує вимоги до логістичної інфраструктури та системи післязбиральної обробки [12].

Конкурентоспроможність аграрної продукції також значною мірою залежить від рівня її якості та безпечності. У сучасних умовах споживачі приділяють дедалі більшу увагу екологічності продукції, відсутності шкідливих речовин, відповідності міжнародним стандартам якості та безпечності харчових продуктів. Особливо актуальними ці вимоги є для продукції, яка експортується на ринки країн Європейського Союзу та інших розвинених держав.

Введення воєнного стану в Україні суттєво змінило умови функціонування аграрного сектору та механізми формування

конкурентоспроможності продукції. Військові дії спричинили руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, зростання витрат на виробництво, дефіцит трудових ресурсів та обмеження доступу до окремих ринків збуту. Унаслідок цього значно посилився вплив зовнішніх факторів на діяльність аграрних підприємств та рівень конкурентоспроможності їхньої продукції.

Особливо відчутним фактором стало ускладнення логістичних процесів. Блокування морських портів, зміна транспортних маршрутів та збільшення витрат на перевезення призвели до зростання собівартості продукції та зниження її конкурентних переваг на світових ринках. Водночас аграрні підприємства були змушені адаптуватися до нових умов шляхом диверсифікації каналів збуту, розвитку залізничних та автомобільних перевезень, а також пошуку нових ринків реалізації продукції [4].

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність аграрної продукції здійснює зростання виробничих витрат. Підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, енергетичні ресурси та запасні частини призводить до збільшення собівартості виробництва. У таких умовах підприємства змушені шукати шляхи підвищення ефективності використання ресурсів та впроваджувати ресурсозберігаючі технології.

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності продукції в умовах воєнного стану є інноваційний розвиток аграрних підприємств. Використання сучасної техніки, цифрових технологій, систем точного землеробства, автоматизованого управління виробничими процесами та новітніх сортів і гібридів сільськогосподарських культур дозволяє підвищувати продуктивність виробництва та покращувати якість продукції.

Значну роль відіграє також рівень державної підтримки аграрного сектору. Реалізація програм пільгового кредитування, страхування сільськогосподарських ризиків, компенсації частини витрат на придбання

техніки та підтримки експортерів сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств і створює передумови для збереження їх конкурентних позицій.

Для забезпечення комплексного управління ринковими перевагами в кризових умовах, менеджменту підприємства необхідно розглядати чинники конкурентоспроможності як цілісну багатовекторну систему. Узагальнену класифікацію детермінант ринкової стійкості продукції за типами, природою, рівнями та характером впливу наведено на рисунку 1.3.

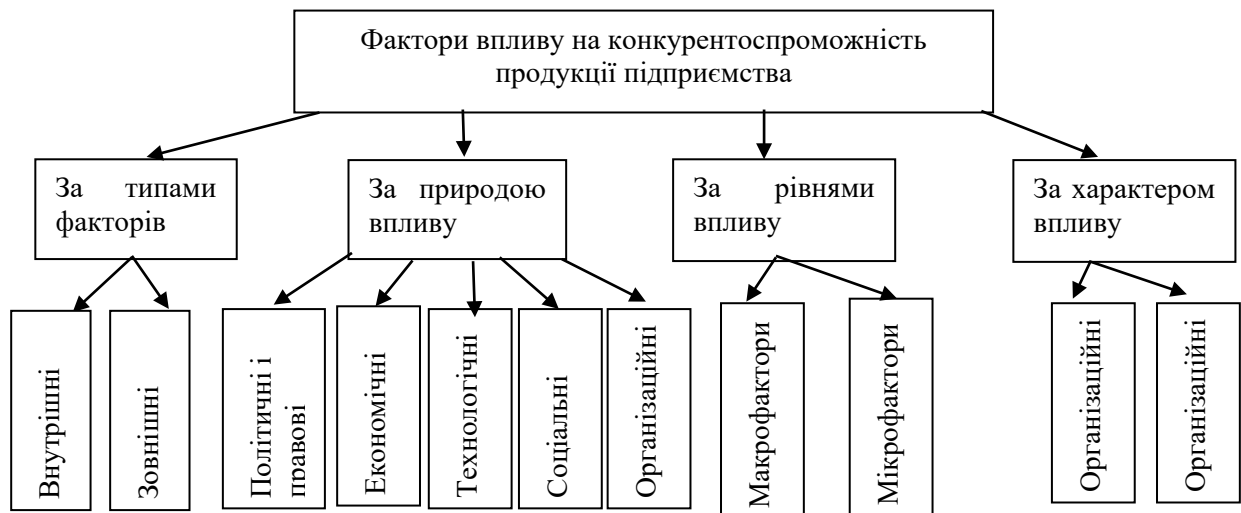


Рисунок 1.3 – Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Систематизація, представлена на рис. 1.3, дозволяє констатувати, що в умовах правового режиму воєнного стану вектор деструктивного впливу на вітчизняний агробізнес кардинально змістився з внутрішніх факторів на зовнішні макрофактори непрямої дії. Політичні, правові та безпосередньо безпекові ризики сьогодні виступають домінуючими чинниками, визначаючи рамкові умови функціонування кожного окремого господарства. При цьому мікрофактори та внутрішні чинники, такі як рівень технологічного забезпечення підприємств, організаційні структури управління та кваліфікація менеджменту, піддаються серйозній деформації через дію зовнішнього середовища. Зокрема, прямий характер впливу воєнних дій

проявляється у фізичному руйнуванні виробничих потужностей, замінуванні значних площ сільськогосподарських угідь та блокуванні ключових транспортних хабів.

Водночас непрямі фактори впливу, що реалізуються через макроекономічні механізми, зумовлюють стрімке зростання інфляції, дефіцит енергетичних ресурсів та критичне підвищення собівартості матеріально-технічних компонентів агровиробництва.

Економічні та технологічні чинники, які в мирний час слугували основою для нарощування конкурентних переваг (наприклад, інвестиції в інноваційне обладнання чи точне землеробство), наразі трансформувалися у фактори підвищеного фінансового ризику з тривалим і складнопрогнозованим періодом окупності.

Соціальна складова цієї системи також зазнає кризових змін через масштабний відтік та мобілізацію працездатного населення, що викликає гострий дефіцит кваліфікованих кадрів у сільських регіонах. Відтак, класичний механізм дії закону попиту і пропозиції в аграрній сфері суттєво викривлюється під тиском форс-мажорних обставин воєнного часу. За таких умов життєздатність сільського підприємництва та збереження ринкових позицій його продукції безпосередньо залежать від гнучкості менеджменту та його здатності оперативно адаптувати внутрішні організаційно-економічні процеси до агресивних і непередбачуваних змін макросередовища [14].

З метою систематизації основних чинників забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції їх доцільно згрупувати на внутрішні та зовнішні (табл. 1.2).

Проте фундаментальним наскрізним фактором, що визначає успішність діяльності аграрного підприємства в ринковому середовищі, його фінансову стабільність та підсумкову конкурентоспроможність, виступає якість випущеної продукції. Саме забезпечення належних параметрів якості та специфіка діяльності окремих підприємств і галузей в цей час визначають

їхні конкурентні позиції не лише на вітчизняному, але й на міжнародному продовольчому ринку.

Таблиця 1.2 – Основні фактори забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
– рівень якості продукції; – технологічне забезпечення виробництва; – собівартість продукції; – кваліфікація персоналу; – інноваційна активність; – фінансовий стан підприємства; – система управління якістю.	– воєнно-політична ситуація; – державна підтримка галузі; – кон'юнктура аграрних ринків; – логістична інфраструктура; – цінова ситуація на ресурси; – кліматичні умови; – конкурентне середовище.

Джерело: побудовано автором на основі [53]

За умов жорсткої ринкової інтеграції базовим завданням виробництва сільськогосподарської продукції стає всебічне збільшення її споживчих властивостей та одночасне підвищення ступеня корисності, яка безпосередньо втілена в показниках якості. Відтак, високий рівень якісних характеристик продукту є першочерговою передумовою та фундаментом для досягнення високого рівня його конкурентоспроможності в кризових умовах господарювання [53].

У цьому контексті сільське господарство слід розглядати не лише як виробничу галузь, а як ключовий компонент сільського підприємництва. Воно формує підґрунтя для економічної активності, сприяє створенню робочих місць і стимулює розвиток місцевих громад.

Глибока деформація традиційних умов господарювання вимагає від вітчизняних агровиробників формування специфічних внутрішніх детермінант стійкості, здатних нівелювати агресивний вплив зовнішнього макросередовища. Систематизацію основних напрямів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану

Фактори забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції	Значення для аграрного сектору	Заходи
Інноваційні агротехнології	Підвищення врожайності, якості продукції, ефективності виробництва	Впровадження точного землеробства, використання дронів, адаптивних сортів культур
Диверсифікація ринків збуту	Зниження залежності від традиційних каналів експорту, розширення географії продажів	Орієнтація на нові міжнародні ринки, розширення внутрішнього попиту
Логістична гнучкість	Мінімізація ризиків через руйнування інфраструктури, забезпечення стабільності постачання	Використання альтернативних транспортних маршрутів, збільшення обсягів залізничних перевезень
Фінансова підтримка та інвестиції	Забезпечення ліквідності, можливість відновлення та модернізації виробництва	Отримання грантів, пільгових кредитів, страхування ризиків
Державне та міжнародне регулювання	Підтримка агросектору через спеціальні програми допомоги та спрощення умов експорту	Субсидії, податкові пільги, спрощення сертифікації, дипломатична робота щодо відкриття ринків
Стійкість та адаптація виробництва	Здатність підприємств працювати в умовах нестабільності	Оптимізація витрат, зменшення залежності від імпортних ресурсів, локалізація виробництва
Контроль якості та безпека продукції	Відповідність міжнародним стандартам, зміцнення довіри споживачів	Сертифікація за стандартами HACCP, ISO, GlobalG.A.P., лабораторний контроль
Автоматизація та цифровізація	Підвищення ефективності, зниження втрат, зменшення залежності від людського фактора	Використання ERP-систем, онлайн-моніторинг стану полів, цифрові платформи для торгівлі

Джерело: сформовано автором на основі [28]

В умовах воєнних викликів традиційні чинники формування ринкових переваг агропродукції потребують негайної трансформації на основі гнучких управлінських підходів. Ключовим вектором адаптації виробничої діяльності стає диверсифікація логістичних маршрутів та впровадження інноваційних ресурсозберігаючих агротехнологій, зокрема елементів точного землеробства, що мінімізують операційні втрати.

При цьому першочергового значення набуває сертифікація продукції рослинництва і тваринництва за міжнародними стандартами НАССР та GlobalG.A.P., оскільки жорсткий контроль якості виступає головною передумовою утримання позицій на європейських ринках збуту. За умов гострого дефіциту внутрішнього капіталу, вагомим чинником забезпечення фінансової ліквідності підприємств стає їхня залученість до державних програм пільгового кредитування та закордонних грантових проектів. У підсумку, саме синергетична взаємодія зазначених заходів автоматизації, оптимізації витрат та диверсифікації ринків формує оновлений потенціал конкурентоспроможності вітчизняного агробізнесу в кризовому середовищі.

Таким чином, специфіка забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану полягає в гнучкому поєднанні внутрішнього адаптаційного потенціалу підприємств (через диверсифікацію, цифровізацію та кооперацію) із зовнішніми інструментами фінансово-грантові підтримки. Збереження лідируючих позицій українського агробізнесу на внутрішньому та світовому продовольчих ринках безпосередньо залежить від здатності менеджменту оперативно реагувати на безпекові та логістичні виклики. Саме такий синергетичний підхід дозволяє трансформувати вимушені антикризові заходи підприємств у їхні довгострокові стратегічні конкурентні переваги.

1.3 Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

В умовах посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках особливого значення набуває об'єктивна оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. Саме результати такої оцінки дозволяють визначити сильні та слабкі сторони товару, виявити напрями його вдосконалення, сформувати ефективну маркетингову стратегію

та забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку. Відповідно, оцінка конкурентоспроможності продукції виступає важливим елементом системи управління підприємством та інформаційною основою для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

У науковій літературі оцінювання конкурентоспроможності продукції розглядається як процес визначення ступеня відповідності продукції вимогам ринку та потребам споживачів у порівнянні з товарами-конкурентами. Основною метою оцінки є встановлення рівня конкурентних переваг продукції та визначення її позицій на цільовому ринку. Особливістю такого оцінювання є його відносний характер, оскільки конкурентоспроможність не може визначатися ізольовано від продукції конкурентів і завжди передбачає проведення порівняльного аналізу.

Важливість оцінювання конкурентоспроможності продукції зумовлена необхідністю вирішення широкого кола практичних завдань, серед яких особливого значення набувають:

- визначення ринкових позицій продукції підприємства;
- оцінка ефективності виробничої та маркетингової діяльності;
- виявлення конкурентних переваг і недоліків продукції;
- обґрунтування напрямів удосконалення товарної політики;
- прогнозування перспектив розвитку продукції на ринку;
- підвищення рівня задоволеності споживачів;
- забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства [58].

На сучасному етапі методичний інструментарій оцінювання передбачає детальний аналіз трьох взаємопов'язаних груп параметрів:

- технічні параметри, які оцінюють конкурентоспроможність продукції, включають в себе показники призначення, надійності, довговічності, ергономічності та естетики;

- нормативні параметри охоплюють стандарти, технічні умови та норми, що діють на конкретному ринку. Ці параметри можуть мати лише два значення: нуль або одиницю, залежно від їх відповідності встановленим

нормам і стандартам. Якщо товар відповідає вимогам, показник дорівнює одиниці, якщо не відповідає, це свідчить про повну втрату конкурентоспроможності на ринку;

- економічні витрати включають в себе ціну споживання, яка відображає витрати покупця на придбання та використання товару протягом його життєвого циклу [25].

Варто наголосити, що критично важливим етапом практичного аналізу є науково обґрунтований вибір бази порівняння (зразка або товару-еталона). Для одержання об'єктивних результатів обраний зразок обов'язково має належати до того самого параметричного класу, бути представленим на аналізованому сегменті ринку та орієнтованим на ідентичну групу споживачів [7, с. 105].

У практичній діяльності менеджменту процес оцінювання є чітко структурованим алгоритмом, який складається з кількох послідовних взаємопов'язаних етапів. Тарасенко І.А. та Рожок В.Д. розробили методику, яка передбачає такі кроки при проведенні аналізу та оцінці конкурентоспроможності:

- встановлення відповідності продукції вимогам стандартів;
- обґрунтування набору показників для оцінки конкурентоспроможності продукції;
- вибір еталону для порівняння;
- порівняння якісних, економічних і маркетингових показників продукції підприємства з показниками еталону продукції;
- аналіз можливостей підприємства щодо поліпшення цих показників;
- розрахунок інтегрального рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- аналіз конкурентних переваг і недоліків порівняно з конкурентами [36].

Гаркавенко С.С. пропонує розглядати процес оцінювання конкурентоспроможності як низку семи послідовних етапів (рис. 1.4). Цей

процес охоплює шлях від визначення основної мети оцінювання конкурентоспроможності товару до планування заходів, спрямованих на її покращення.

У сучасній економічній науці сформовано розгалужений методичний апарат для вимірювання та аналізу ринкових позицій товарів. Вибір конкретного підходу залежить від цілей дослідження, специфіки продукції, а також повноти доступної інформації про діяльність конкурентів.

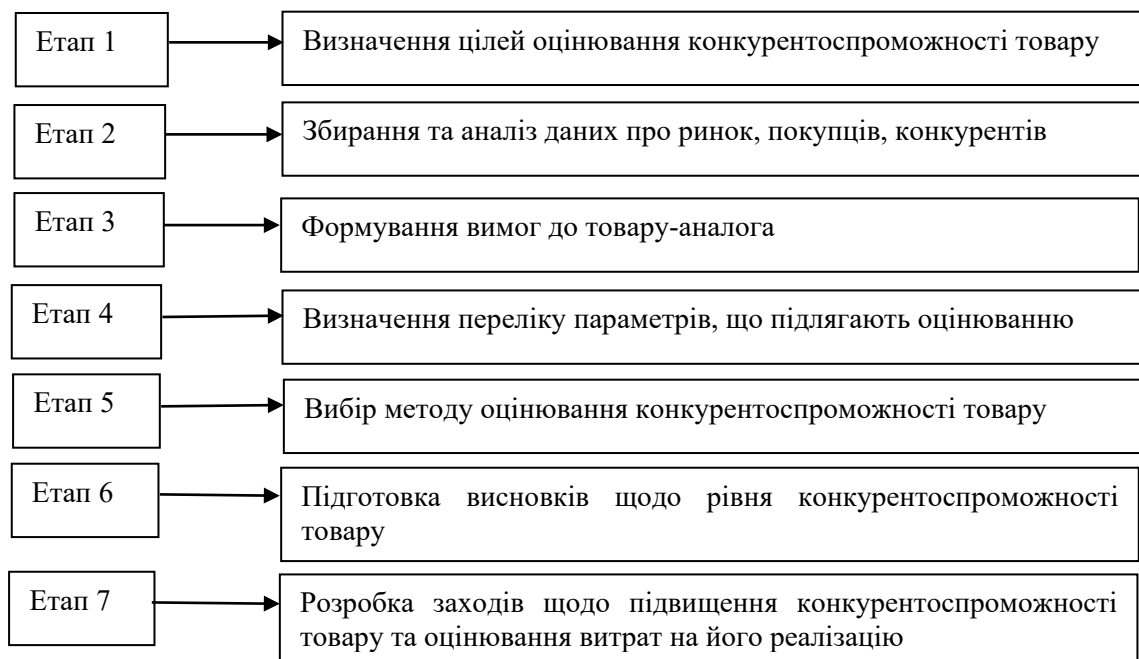


Рисунок 1.4 – Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції

Джерело: сформовано автором на основі [36]

У практиці економіки й управління методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів можна класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна. Найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють отримати детальну та повну інформацію наведено у таблиці 1.4.

Аналіз сучасних методичних підходів свідчить, що оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства має комплексний характер

і потребує застосування сукупності взаємодоповнюючих інструментів. Матричні методи (BCG, SWOT, SPACE) дозволяють визначити стратегічне положення продукції на ринку, оцінити її конкурентні переваги та обґрунтувати перспективні напрями розвитку.

Таблиця 1.4 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

№	Назва групи	Назва методу
1	Матричні	1) Матриця «Бостонської консалтингової групи»; 2) Матриця І.Ансоффа; 3) Матриця McKinsey; 4) Матриця Shell; 5) Матриця конкурентних стратегій М. Портера; 6) Матриця А.Томпсона; 7) Матриця Хофера - Шендлера.; 8) Матриця SWOT-аналізу.
2	Індексні	1) Метод, що базується на визначенні КС продукції; 2) Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; 3) Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; 4) Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі; 5) Метод інтегральної оцінки; 6) Метод бенчмаркінгу.
3	Аналітичні та графічні	1) Метод рангів; 2) Метод балів; 3) Метод «профілів»; 4) Багатокутник конкурентоспроможності.
4	Портфельні методи аналізу асортименту	1) ABC-аналіз; 2) XYZ-аналіз; 3) ABC–XYZ-аналіз

Джерело: узагальнено автором на основі [50]

Водночас методи ABC- та XYZ-аналізу забезпечують можливість дослідження структури товарного портфеля, визначення найбільш прибуткових товарних позицій та оцінювання стабільності попиту на них. В основі ABC-аналізу лежить емпіричний закон В. Парето (правило «20/80»), згідно з яким 20% зусиль забезпечують 80% сукупного результату. Цей закон можна пояснити так: «20% товарів приносять 80% доходу компанії» [32].

Звідси випливає фундаментальний управлінський висновок - одночасне інвестування в підвищення ефективності всіх без винятку напрямів є

економічно недоцільним, оскільки більшість дій не принесе очікуваного ефекту, а деякі вимагатимуть значних витрат. Кінцевою метою ABC-аналізу є чітке структурування асортименту за рівнем його значущості, виділення найбільш перспективної продукції, яка приносить підприємству основну частку доходу, та концентрація управлінських зусиль саме на цій групі. Це дозволяє оптимізувати номенклатуру, збільшити виробництво ходових позицій для максимального задоволення ринкового попиту та запобігти розпорошенню обмежених ресурсів на малозначущі товари [35].

Логічним доповненням до вищезазначеного підходу є XYZ-аналіз – математично-статистичний метод, який дає змогу проаналізувати і спрогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів і коливання рівня споживання тих чи інших товарів. Можна використовувати кожен вид аналізу окремо, але це не буде відображати повної картини асортиментної матриці компанії, тому рекомендується використовувати обидва види аналізу в комплексі для виявлення сильних і слабких товарів, стабільності продажів і ключових для компанії продуктів. XYZ-аналіз у поєднанні з ABC-аналізом – це виявлення безумовних лідерів та аутсайдерів в асортименті підприємства.

Матричний ABC-XYZ аналіз дає змогу розбити дані з продажу на дев'ять груп залежно від внеску у виручку компанії (ABC) і регулярності покупок (XYZ). Після проведення цих двох видів аналізу складається підсумкова матриця, оцінка якої дає змогу оптимально сформулювати асортиментну політику та запаси на складі (табл. 1.5).

Особливе значення для прийняття управлінських рішень має поєднання якісних та кількісних методів оцінювання. Використання інтегральних показників конкурентоспроможності дозволяє отримати узагальнену кількісну характеристику ринкових позицій продукції, а застосування бенчмаркінгу забезпечує можливість порівняння власних результатів із досягненнями провідних конкурентів та визначення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.5 - Класифікаційна матриця груп продукції за результатами суміщеного ABC-XYZ аналізу

	А	В	С
Х	АХ – високий рівень доходу, стабільне споживання	ВХ – високий рівень участі в доходах поєднується з нестабільністю споживання і складністю його прогнозу	СХ – високий рівень участі в доходах, покупки відбуваються випадково. Немає можливості прогнозування
У	АУ – середній рівень доходу, стабільне споживання	ВУ – середній рівень доходу, нестабільне споживання	СУ – середній рівень доходу, випадкове споживання
Z	AZ – низький рівень доходу, стабільне споживання	BZ – низький рівень доходу, нестабільне споживання	CZ – низький рівень доходу, випадкове споживання

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Крім того, важливим інструментом візуалізації результатів оцінювання виступає багатокутник конкурентоспроможності, який дає змогу наочно порівнювати продукцію за ключовими параметрами та виявляти напрями формування конкурентних переваг. Застосування зазначених методів у комплексі створює надійну аналітичну основу для обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, зміцнення ринкових позицій підприємства.

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю продукції неможливе без систематичного оцінювання її ринкових позицій та виявлення факторів, що впливають на формування конкурентних переваг. Використання сучасного методичного інструментарію дозволяє не лише здійснювати діагностику поточного стану продукції, а й визначати перспективні напрями її вдосконалення відповідно до вимог споживачів та тенденцій розвитку ринку. Особливої актуальності це набуває для підприємств аграрного сектору, діяльність яких залежить від значної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників. Тому практичне застосування розглянутих методів оцінювання є необхідною передумовою формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю продукції та забезпечення стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ПЕРЕМОГА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Макроекономічні умови функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану

Функціонування вітчизняних аграрних підприємств у сучасних умовах відбувається під впливом безпрецедентних макроекономічних викликів, зумовлених тривалою військовою агресією та введенням правового режиму воєнного стану. Аграрний сектор – один із ключових драйверів економіки України та головне джерело валютних надходжень, який змушений адаптуватися до глибоких структурних трансформацій, високого рівня невизначеності та системних ризиків.

Актуальність дослідження макроекономічного середовища в умовах воєнного стану обумовлена тим, що агропродовольчий комплекс України виконує не лише економічну, а й критичну державну функцію – забезпечення національної продовольчої безпеки. В умовах руйнування традиційних логістичних маршрутів, замінування значної частини орних земель та постійних енергетичних криз, здатність аграрних підприємств зберігати безперебійне виробництво є гарантом соціально-економічної стабільності країни. Експорт сільськогосподарської продукції за умов суттєвого падіння інших секторів промисловості став чи не єдиним стабільним джерелом надходження іноземної валюти, що безпосередньо підтримує курс національної валюти та стабільність платіжного балансу держави.

Особливої ваги набуває макроекономічний аналіз умов господарювання, оскільки воєнний стан вимагає від підприємств миттєвої зміни пріоритетів, зокрема від максимізації прибутку в довгостроковій перспективі до забезпечення фізичного виживання бізнесу, збереження

робочих місць та підтримки життєздатності сільських територій в короткостроковому періоді. Держава та бізнес опинилися в ситуації, де старі ринкові механізми саморегулювання не працюють, а формування конкурентних переваг продукції відбувається під жорстким тиском зовнішніх форс-мажорних чинників. Відтак, системне оцінювання макроекономічних параметрів, у яких змушені функціонувати вітчизняні агровиробники, є підґрунтям для розробки дієвих стратегій їхньої адаптації, диверсифікації та виживання.

Найефективнішим методичним підходом для комплексної оцінки чинників макросередовища функціонування аграрних підприємств є PEST-аналіз. Цей інструмент дозволяє структурувати зовнішні фактори за чотирма ключовими компонентами: політико-правовими, економічними, соціально-культурними та технологічними (табл. 2.1). В умовах тривалого воєнного стану всі зазначені компоненти зазнали глибоких деструктивних трансформацій та набули специфічного характеру [17]. Слід підкреслити, що в умовах воєнного стану всі окремі складові зовнішнього середовища є тісно взаємозв'язаними, що значно ускладнює процес стратегічного планування. Політичні рішення безпосередньо трансформуються в економічні наслідки, а демографічні зміни диктують нові технологічні вимоги до організації виробничих процесів на підприємстві.

Політико-правові чинники (Р) на поточному етапі мають домінантний та критично непередбачуваний характер. Ключовим деструктивним фактором виступає тривала дія воєнного стану, що спровокувала ускладнення традиційних глибоководних морських логістичних шляхів. Це автоматично призвело до обмеження експортного потенціалу зернових та олійних культур, подорожчання фрахту та появи ризиків втрати або пошкодження виробничих активів. Паралельно з цим, євроінтеграційний вектор розвитку держави висуває жорсткі вимоги щодо адаптації українського законодавства до стандартів ЄС.

Таблиця 2.1 - PEST -аналіз функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану

Група чинників	Чинник	Характер впливу	Можливі заходи
Р (політичні фактори)	1. Воєнний стан та блокування логістичних шляхів	1. обмеження експорту зерна через порти, ризики для активів на окупованих територіях.	1.розбудова залізничної логістики, розвиток «сухих портів» на кордоні з ЄС.
	1. Інтеграція до європейського ринку та вимоги законодавства ЄС.	2. необхідність суворої сертифікації продукції, періодичні тарифні чи митні обмеження з боку країн-сусідів.	2.гармонізація стандартів якості, отримання міжнародних сертифікатів, диверсифікація ринків збуту.
	3.Зміни в системі оподаткування та митного регулювання під час війни.	3. ризики раптових змін податкових пільг для агровиробників, затримки з поверненням ПДВ при експорті.	3.посилення юридичного супроводу діяльності, податкове планування, переорієнтація на внутрішню переробку сировини.
Е (економічні фактори)	1.Коливання курсу валют та інфляція	1.зростання вартості добрив, пального та запчастин. Валютна виручка допомагає, але витрати зростають швидше.	1.хеджування ризиків, оптимізація витрат, перехід на енергоощадні технології.
	2.Доступність фінансово-кредитних ресурсів.	2.обмеження комерційного кредитування через високі ризики, жорсткі вимоги банків до заставного майна.	2.активна участь у державній програмі «Доступні кредити 5-7-9%», залучення міжнародних грантів та програм підтримки.
	3.Зміна внутрішніх закупівельних цін на сільськогосподарську сировину.	3.падіння цін на внутрішньому ринку через надлишок зернових у періоди логістичних криз, зниження рентабельності.	3.будівництво додаткових потужностей для довгострокового зберігання (елеваторів), гнучке маневрування часом продажу.
S (соціальні фактори)	1.Масова міграція та дефіцит кваліфікованих кадрів	1.брак механізаторів, агрономів та інженерів через мобілізацію та виїзд людей за кордон.	1.програми бронювання, навчання жінок «чоловічим» професіям, посилення соціального пакета.
	2.Зниження купівельної спроможності та реальних доходів населення.	2.звуження внутрішнього ринку, зміщення споживчого попиту в бік базових і найбільш дешевих продуктів харчування.	2.оптимізація асортиментної матриці, фокус на виробництві масової продукції першої необхідності із низькою собівартістю.
	3.Зміна демографічної структури сільських територій.	3.скорочення чисельності працездатного населення в селах, де розташовані виробничі потужності.	3.інвестиції в автоматизацію процесів для зниження залежності від ручної праці, підтримка місцевих громад.
Т (технологічні фактори)	1. Діджиталізація та впровадження систем точного землеробства.	1.використання дронів для моніторингу полів, систем паралельного водіння, що знижує витрати ресурсів і підвищує врожайність.	1.інвестиції в спеціалізовані ІТ-платформи для агробізнесу, автоматизація складського та управлінського обліку.
	2.Енергетична нестабільність та збої в електропостачанні.	2.ризики зупинки елеваторів, сушарок та переробних цехів, псування продукції під час зберігання.	2.впровадження технологій альтернативної енергетики (сонячні станції, біогаз), закупівля потужних дизель-генераторів.
	3.Доступність сучасних ресурсозберігаючих технологій.	3.можливість суттєвого скорочення витрат на добрива та пальне через перехід на нові методи обробки ґрунту.	3.поступове оновлення парку техніки, використання рідких комплексних добрив.

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованих статистичних та аналітичних матеріалів

Це створює двоякий ефект, з одного боку, відкриваються довгострокові перспективи доступу до європейського ринку, а з іншого – виникає гостра потреба у впровадженні дороговартісних систем екологічної та фітосанітарної сертифікації. Ситуація ускладнюється періодичними митними обмеженнями та блокуваннями пунктів пропуску з боку сусідніх країн, що вимагає від менеджменту негайної диверсифікації ринків збуту. Управлінські заходи у цьому блоці мають фокусуватися на розбудові альтернативної логістики, розвитку мережі «сухих портів» на кордоні з ЄС та стратегічному розвороті в бік внутрішньої глибокої переробки сировини.

Економічна група факторів (Е) безпосередньо детермінує вартісні параметри конкурентоспроможності продукції через механізми ціноутворення. Гіперінфляційні процеси та коливання курсу національної валюти провокують стрімке зростання вартості імпортованих засобів виробництва – мінеральних добрив, засобів захисту рослин, пального та запчастин. Темпи зростання виробничих витрат суттєво випереджають динаміку закупівельних цін, що призводить до стискування маржинальності агробізнесу. Критичною проблемою є також обмеженість доступу до комерційних фінансово-кредитних ресурсів через високі ризики та жорсткі вимоги банків до застави. Стратегічна адаптація до економічного тиску вимагає від підприємств активної участі в урядових програмах (на кшталт «Доступні кредити 5-7-9%»), залучення міжнародних грантів, а також інвестицій у власні потужності для довгострокового зберігання (елеватори, полімерні рукава) з метою гнучкого маневрування часом продажу продукції [33].

Для комплексного оцінювання макроекономічного стану, в якому змушені працювати вітчизняні сільгоспвиробники, необхідно проаналізувати ключові виробничі та фінансово-економічні результати галузі за останні роки (табл. 2.2). Протягом 2022-2024 років аграрний сектор України демонстрував поступову адаптацію до умов воєнного стану. Незважаючи на скорочення посівних площ та негативний вплив воєнних дій на виробничу діяльність,

галузь зберегла свій економічний потенціал і поступово відновлювала фінансові результати.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності аграрних підприємств в умовах війни

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Посівні площі с.-г. культур, тис. га	23405	22809	21689	92,7
Індекси сільськогосподарської продукції (у постійних цінах 2021 р.), % до попереднього року	74,7	111,1	96,6	-
продукція рослинництва	71,8	113,9	95,7	-
продукція тваринництва	88,2	100,4	100,3	-
Кількість найманих працівників у с.-г., тис. осіб	448,4	419,4	441,0	98,3
Середні ціни на зерно, грн./т	6399,8	5675,5	6428,4	100,4
Фінансовий результат до оподаткування с.-г. підприємств, млн. грн.	87258,4	65353,0	169113,8	193,8
Питома вага с.-г. підприємств, які отримали збиток, %	21,5	21,6	16,0	-
Рентабельність операційної діяльності, %	20,0	12,0	22,7	-

Джерело: сформовано автором на основі даних Статистичного щорічника України за 2024 р.

Позитивною тенденцією стало покращення фінансового стану сільськогосподарських підприємств, що проявилось у зростанні прибутковості діяльності та скороченні частки збиткових господарств. Цьому сприяли стабілізація логістичних маршрутів, відновлення експортних можливостей та покращення цінової ситуації на аграрну продукцію. Водночас спостерігалось поступове відновлення зайнятості в галузі після її скорочення у перші роки війни.

Загалом макроекономічна динаміка аграрного сектору у 2022–2024 роках відображає вплив воєнних викликів на функціонування галузі. Скорочення посівних площ стало наслідком окупації окремих територій та мінування сільськогосподарських угідь, а ускладнення логістики негативно позначилося на результатах діяльності підприємств. Разом із тим відновлення роботи морських шляхів експорту (запуску альтернативного Українського

коридору безпосередньо з портів Одеси) та налагодження альтернативних логістичних каналів дозволили аграрним виробникам покращити фінансові показники та підвищити ефективність господарювання у 2024 році.

Сучасний стан функціонування вітчизняного аграрного сектору зазнав корінних трансформацій під впливом масштабних геополітичних та воєнних викликів. Блокування ключових морських гаваней та руйнування припортової інфраструктури змусили експортерів радикально перебудовувати логістичні ланцюги, що наочно відображено на загальній схемі деформації транспортних коридорів (рис. 2.1).



Рисунок 2.1- Схема деформації логістичних шляхів та блокування портової інфраструктури України в умовах війни

Джерело: сформовано автором на основі аналітичних даних Міністерства відновлення України

Візуалізована схема чітко ілюструє масштабну деструкцію традиційних логістичних шляхів України, яка призвела до зупинки експортних потоків через глибоководні порти Чорного та Азовського морів. Вимушена переорієнтація вантажопотоків на альтернативні сухопутні маршрути через кордони країн Європейського Союзу, а також залучення дунайських річкових портів, дозволили частково зберегти збут продукції, проте суттєво

подовжили транспортне плече. Як результат, використання складних мультимодальних схем доставки спровокувало стрімке зростання витрат на транспортування однієї тонни сільськогосподарської сировини у кілька разів. Для більшості аграрних підприємств таке здорожчання логістики автоматично трансформувалося у зниження закупівельних цін на внутрішньому ринку, роблячи вирощування масових зернових культур низькорентабельним або збитковим. Саме цей тиск логістичного фактора обумовив зміну економічних пріоритетів у галузі, змушуючи господарства переходити до оптимізації структури посівів на користь олійних та технічних культур із високою питомою вартістю на одиницю ваги. Таким чином, представлений аналіз підтверджує, що реструктуризація сучасного землекористування є прямою відповіддю на зафіксовану кризу воєнної логістики та деформацію світових ринків.

Серед економічних чинників макросередовища найбільш деструктивний вплив на фінансову стійкість аграрних підприємств мають інфляційні процеси. Стрімке зростання цін на матеріально-технічні ресурси (пальне, добрива, насіння) суттєво підвищує собівартість продукції, випереджаючи динаміку цін реалізації на внутрішньому ринку (рис.2.2).

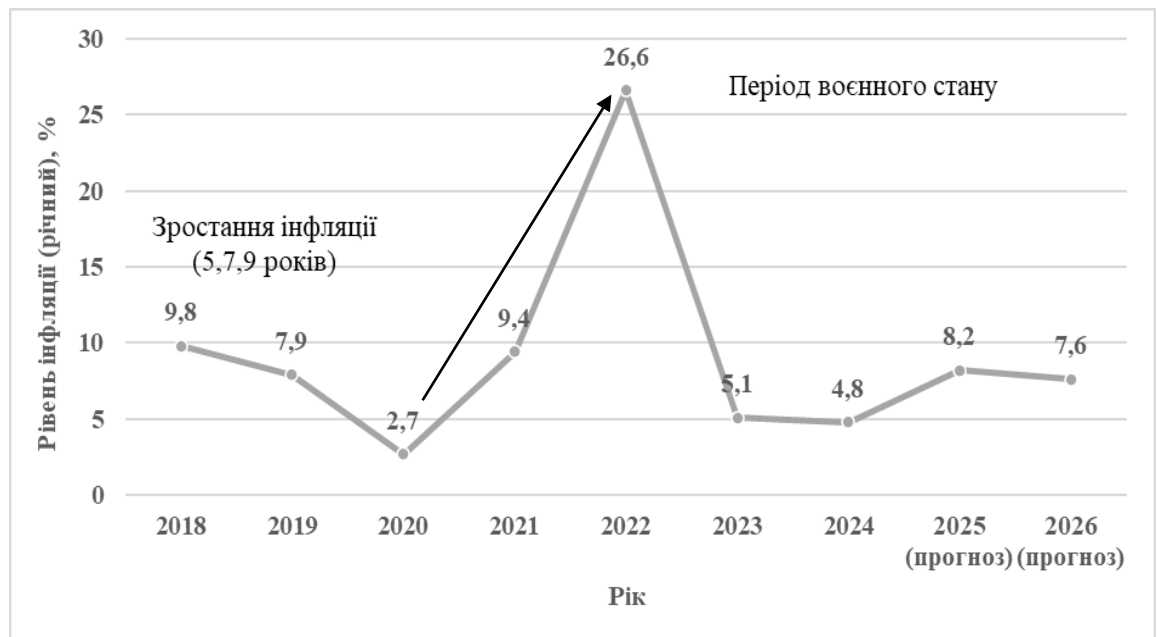


Рисунок 2.2 – Динаміка рівня інфляції в Україні за 2018-2026 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Повномасштабна війна спричинила значне прискорення інфляційних процесів в Україні та суттєве зростання витрат суб'єктів господарювання. Незважаючи на поступову макроекономічну стабілізацію у 2023–2025 роках, аграрні підприємства продовжують відчувати негативний вплив подорожчання імпортованих ресурсів, логістичних ускладнень і воєнних ризиків. У результаті зростання виробничих витрат випереджає темпи зростання цін на сільськогосподарську продукцію, що негативно позначається на прибутковості та конкурентоспроможності аграрного сектору.

Соціально-демографічні чинники (S) формують внутрішній кадровий потенціал підприємства та структуру споживчого попиту. Найбільш гострим викликом став тотальний дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. Брак механізаторів, інженерів, агрономів та водіїв через мобілізаційні процеси створює серйозні ризики для вчасного проведення польових робіт. З боку кінцевого споживача соціальний тиск проявляється у суттєвому зниженні купівельної спроможності громадян. Внутрішній ринок помітно звужується, а споживчі переваги деформуються у бік найбільш дешевих, базових продуктів харчування. Для збереження ринкових позицій агропідприємства вимушені переглядати свої асортиментні матриці, активно впроваджувати програми бронювання критично важливого персоналу, розробляти внутрішні курси перекваліфікації та посилювати соціальний пакет для утримання працівників на місцях.

Технологічні фактори (Т) у сучасних реаліях виступають або головним джерелом оптимізації витрат, або критичною точкою вразливості виробничого процесу. З одного боку, впровадження елементів точного землеробства (супутникова навігація, диференційоване внесення добрив) відкриває колосальні можливості для підвищення конкурентоспроможності за рахунок економії ресурсів й оптимізації собівартості. З іншого боку, технологічний розвиток жорстко лімітується енергетичною нестабільністю. Постійні збої в електропостачанні несуть загрозу зупинки елеваторних

комплексів та сушарок, що може призвести до псування зібраного врожаю. З огляду на це, забезпечення технологічної стійкості вимагає значних капіталовкладень в автономізацію бізнесу: придбання промислових генераторів та впровадження технологій альтернативної енергетики для власних потреб.

Комплексна оцінка трансформації виробничих та логістичних умов, у яких змушені функціонувати сучасні господарства, наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Вплив воєнного стану на діяльність аграрних підприємств України

Напрямок впливу / чинник дестабілізації	Прямі та опосередковані наслідки для виробництва	Економічний результат
Блокування та деформація логістики	Руйнування припортової інфраструктури, переорієнтація на західні сухопутні кордони та річкові порти Дунаю.	Критичне зростання транспортних витрат (у 3-4 рази), падіння внутрішніх закупівельних цін, зниження маржинальності експорту.
Енергетична криза та дефіцит ТМЦ	Нестабільність постачання електроенергії, дефіцит та стрімке подорожчання ПММ, мінеральних добрив і засобів захисту рослин.	Зростання собівартості виробництва 1 га культур, порушення технологічних термінів внесення добрив, зниження потенційної врожайності.
Дефіцит трудових ресурсів	Мобілізаційні процеси, міграція кваліфікованих кадрів (механізаторів, агрономів, інженерів) за кордон або у безпечніші регіони.	Зростання навантаження на одного працівника, вимушене спрощення технологічних процесів, підвищення ризиків зриву строків збиральної кампанії.
Фінансово-кредитні обмеження	Звуження можливостей комерційного кредитування, посилення вимог банків до застави, дефіцит власних оборотних коштів.	Потреба у залученні державних програм підтримки (наприклад, «Доступні кредити 5-7-9%»), касові розриви через затримки реалізації збіжжя.
Зміна структури посівних площ	Вимушена відмова від капіталомістких та логістично складних культур (кукурудза на зерно) на користь високовартісних нішевих або олійних.	Реструктуризація землекористування, спрямована на оптимізацію витрат та максимізацію прибутку з одного гектара в умовах обмежених ресурсів.

Джерело: сформовано автором на основі аналітичних оглядів Міністерства аграрної політики та продовольства України

Таким чином, комплексний моніторинг факторів PEST-аналізу доводить, що завоювання та утримання ринкових переваг у поточному

середовищі можливе лише за умови гнучкої трансформації операційної моделі підприємства. Успішне подолання зовнішніх макроекономічних викликів вимагає від менеджменту переходу до активного управління ризиками, де ключовими орієнтирами стають технологічна автономність, оптимізація витрат через цифрові інструменти та диверсифікація каналів реалізації продукції.

2.2. Ресурсний потенціал та оцінка ефективності господарської діяльності підприємства

У сучасних ринкових умовах ефективність функціонування аграрного сектору безпосередньо залежить від якості менеджменту та глибини розуміння внутрішніх процесів компанії. Розгляд ТОВ «Перемога» як об'єкта управління дозволяє проаналізувати взаємозв'язок між ресурсним потенціалом, організаційною структурою та стратегічними цілями підприємства. Такий системний підхід є необхідним для виявлення резервів росту та забезпечення конкурентоспроможності господарства в довгостроковій перспективі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Перемога» (далі – ТОВ «Перемога») (код ЄДРПОУ 32721930) є юридичною особою, що здійснює свою діяльність відповідно до Статуту та законодавства України. Підприємство було зареєстроване 23.01.2004 року, що свідчить про значний досвід роботи на ринку (понад 20 років) та здійснює свою діяльність у Тульчинському районі Вінницької області (с. Гути) (рис. 2.3).

Завдяки сприятливим ґрунтово-кліматичним умовам зазначеного регіону, господарство має високий потенціал для ефективного ведення рослинництва та стабільного нарощування обсягів виробництва агропродукції. Багаторічний досвід адаптації до ринкових трансформацій дозволив підприємству сформувати стійку матеріально-технічну базу та

налагодити надійні канали збуту вирощених культур в умовах сучасних економічних викликів.



Рисунок 2.3 – Територіальне розташування ТОВ «Перемога»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Форма власності – приватна, що визначає гнучкість управлінських рішень та орієнтацію на ринкові показники ефективності. Статутний капітал компанії складає 27 000 грн, а керівництво здійснює директор Олійник Василь Григорович. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Підприємство є повністю самостійним суб'єктом господарювання, має власний баланс, рахунки в банківських установах та печатку.

Згідно з установчими документами та Державним реєстром, ключовим вектором розвитку ТОВ «Перемога» є рослинницький напрям. Основний вид діяльності підприємства за КВЕД – 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур», що безпосередньо визначає його ринкову спеціалізацію та формує базис для подальшого економіко-математичного моделювання оптимізації посівних площ.

Водночас, з метою забезпечення фінансової стійкості, диверсифікації виробничих ризиків та формування замкнутого технологічного циклу, підприємство юридично зафіксувало широкий спектр інших видів діяльності,

якими воно має право та потенційну можливість займатися у перспективі (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Юридично зареєстровані види та напрями економічної діяльності ТОВ «Перемога»

Код виду діяльності	Зміст операцій
01.11	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
01.13	Вирощування овочів і баштанних культур
01.14	Вирощування цукрової тростини
01.19	Вирощування однорічних та дворічних культур
01.42	Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів
01.45	Розведення овець і кіз
01.46	Розведення свиней
01.61	Допоміжна діяльність у рослинництві
10.41	Виробництво олії та тваринних жирів
10.61	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
10.81	Виробництво цукру
46.21	Оптова торгівля зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин
47.81	Роздрібна торгівля з лотків та на ринках продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи спектр зареєстрованих видів діяльності, можна зробити висновок, що ТОВ «Перемога» має чітко виражену виробничо-аграрну орієнтацію з високим рівнем потенційної диверсифікації. Попри те, що на поточному етапі господарство концентрує свої ресурси виключно на вирощуванні зернових та олійних культур, наявність додаткових КВЕДів відкриває широкі можливості для розширення бізнесу.

Діяльність підприємства підлягає державному регулюванню через законодавчі норми, систему оподаткування та звітності. Товариство дотримується вимог щодо цільового використання земель, екологічних стандартів та трудового законодавства. Фундаментом господарської стійкості товариства є суворе дотримання норм чинного законодавства України, що регламентує кожен аспект його операційної діяльності, зокрема Земельного та Податкового кодексів України, Закону України «Про товариство з

обмеженою відповідальністю», Закону України, Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [46,48,49].

Для комплексного оцінювання економічного стану ТОВ «Перемога» та визначення потенціалу його подальшого розвитку необхідно проаналізувати динаміку та структуру ключових ресурсів підприємства протягом 2023-2025 років, результати якого наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Забезпеченість ТОВ «Перемога» основними видами ресурсів

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Площа сільськогосподарських угідь, га	639,8	618,3	611,6	95,6
Частка ріллі в сільськогосподарських угіддях, %	100,0	100,0	100,0	-
Кількість працівників, зайнятих в с.-г. виробництві, чол.	20	18	17	85,0
Середньорічна вартість авансованого капіталу, тис. грн.	49877	58380,4	61077,3	122,4
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	46942,95	47257,8	47502	101,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	35522	43655,7	46192,6	130,0
Середньорічна вартість основних засобів (залишкова вартість), тис. грн.	14355,0	14724,7	14882,9	103,7
в т.ч. на 100 га с/г угідь, тис. грн.	2243,7	2381,5	2433,4	108,5
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	717,7	818,04	875,5	122,0

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Перемога»

Аналіз динаміки основних видів ресурсів підприємства вказує на чітку тенденцію до оптимізації виробничих масштабів та одночасної інтенсифікації використання капіталу. Протягом досліджуваного періоду відбулося поступове скорочення площі сільськогосподарських угідь та чисельності штатних працівників, що змусило менеджмент переглянути підходи до організації праці. На тлі зменшення земельних і трудових ресурсів фінансова база господарства, навпаки, продемонструвала впевнене зростання

за рахунок збільшення вартості як оборотних, так і основних засобів. Оскільки капітальні вкладення зростали швидше, ніж змінювалися інші параметри, це забезпечило суттєве підвищення показників технічної озброєності виробництва у розрахунку на одиницю площі та на одного робітника. Таким чином, виявлені структурні зрушення свідчать про успішну трансформацію операційної моделі підприємства, яке змогло компенсувати скорочення ресурсних площ вищим рівнем фінансово-технічного забезпечення.

Для детальної оцінки виробничого напрямку ТОВ «Перемога» та визначення ступеня адаптації підприємства до воєнних макроекономічних умов необхідно дослідити динаміку використання його земельного фонду. Склад, загальна площа та внутрішня структура посівних площ основних сільськогосподарських культур у розрізі досліджуваного періоду наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура посівних площ основних сільськогосподарських культур ТОВ «Перемога»

Види продукції	2023 р.		2024 р.		2025 р.		В середньому за 3 роки	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Зернові та зернобобові – всього	293,8	45,9	255,3	41,3	413,6	67,6	320,9	51,6
пшениця озима	106,0	16,6	181,0	29,3	175,0	28,6	154,0	24,7
кукурудза на зерно	187,8	29,4	74,3	12,0	238,6	39,0	166,9	26,7
Технічні - всього	346,0	54,1	363,0	58,7	198,0	32,3	302,3	48,5
соя	146,0	22,8	-	-	23,0	3,7	56,3	9,04
соняшник	97,0	15,2	198,0	32,0	175,0	28,6	156,6	25,1
ріпак	103,0	16,1	93,0	15,0	-	-	65,3	10,4
Цукор буряковий	-	-	72,0	-	-	-	24,0	3,9
Всього по підприємству	639,8	100,0	618,3	100,0	611,6	100,0	623,24	100,0

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Перемога»

Аналіз структури землекористування підприємства свідчить про гнучку, але водночас вимушену трансформацію його виробничої діяльності протягом досліджуваного періоду. Головною особливістю стало суттєве коливання площ під основними культурами, що відображає намагання менеджменту адаптуватися до нестабільних умов аграрного ринку та логістичних викликів. Попри загальну тенденцію до оптимізації полів, господарство зберегло чітку орієнтацію на вирощування високоліквідних зернових і технічних культур, які мають стабільний попит. Поступова відмова від деяких капіталомістких напрямів, як-от вирощування цукрового буряку чи ріпаку в окремі роки, дозволила сконцентрувати обмежені фінансові ресурси на найбільш надійних позиціях – озимій пшениці, кукурудзі та соняшнику. Така стихійна зміна пріоритетів у сівозміні підтверджує необхідність розробки науково обґрунтованої моделі оптимізації посівів для досягнення максимальної фінансової стійкості підприємства в майбутньому.

Відповідно аналіз динаміки валового збору свідчить про суттєве збільшення обсягів виробництва основних культур наприкінці досліджуваного періоду, що було досягнуто переважно завдяки стрімкому зростанню валових зборів у зерновому сегменті (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка валового збору основних сільськогосподарських культур ТОВ «Перемога», ц

Види продукції	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
пшениця озима	4986,2	9129,6	8918,0	178,8
кукурудза на зерно	9080,0	1675,8	17466,6	192,3
боби сої	2437,5	-	480,0	19,69
ріпак озимий	2927,3	1730,0	-	-
насіння соняшнику	1425,9	3458,6	3238,9	У 2,3 рази
буряк цукровий фабричний	-	34807,8	-	-

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Перемога»

Позитивна динаміка чітко простежується по озимій пшениці, кукурудзі на зерно та насінню соняшнику, загальні обсяги врожаю яких у 2025 році

суттєво перевищили базові показники. Водночас у вирощуванні сої та озимого ріпаку, спостерігається згортання виробництва, що відображає переорієнтацію підприємства на найбільш маржинальні та адаптовані до поточних умов ринку культури.

Основним показником інтенсивності сільськогосподарського виробництва та ефективності використання земельних ресурсів у ТОВ «Перемога» є урожайність культур, динаміка якої за 2023-2025 роки представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Урожайність основних сільськогосподарських культур ТОВ «Перемога», ц/га

Види продукції	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
пшениця озима	47,0	50,4	50,9	108,3
кукурудза на зерно	48,3	22,6	73,2	151,4
боби сої	16,7	-	20,9	125,0
ріпак озимий	28,4	18,6	-	-
насіння соняшнику	14,7	14,5	18,5	125,9
бурак цукровий фабричний	-	483,5	-	-

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Перемога»

Розрахунок показників урожайності свідчить про суттєве підвищення продуктивності землі у 2025 році порівняно з попередніми роками. Найбільш помітний прогрес продемонструвала кукурудза на зерно, урожайність якої зросла на 51,40%, а також насіння соняшнику та сої, що вказує на оптимізацію технологічних процесів та успішне внесення добрив. Стабільні результати озимої пшениці на рівні майже 51 ц/га підтверджують високу стійкість рослинницької галузі ТОВ «Перемога» до зовнішніх ризиків.

Динаміка та структура чистого доходу ТОВ «Перемога» за період 2023–2025 рр. свідчать про поступове нарощування обсягів реалізації продукції після спаду у 2024 році. У 2025 році чистий дохід підприємства досяг максимального значення за досліджуваний період і склав 30865,1 тис. грн, що на 27,6% вище показника 2023 року (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Структура чистого доходу від реалізації продукції
ТОВ «Перемога»

Види продукції	2023 р.		2024 р.		2025 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові та зернобобові – всього	10775,4	44,5	7916,3	45,8	13981,6	45,3	10891,1	45,2
пшениця озима	5766,2	23,8	3735	21,6	8009,3	25,9	5836,8	24,2
кукурудза на зерно	5009,2	20,7	4181,3	24,2	5972,3	19,4	5054,3	21,0
Технічні – всього	13419,3	55,5	9378,5	54,2	11138,1	36,1	11312,0	46,9
соняшник	5811,5	24,0	6129,2	35,4	11138,1	36,1	7692,9	31,9
ріпак	3516,2	14,5	3249,3	18,8	-	-	2255,2	9,4
Цукор буряковий	0	0,0	3824,7	22,1	5745,4	18,6	3190,0	13,2
Всього по підприємству	24194,7	100,0	17294,8	100,0	30865,1	100,00	24118,2	100,00

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Перемога»

У структурі реалізації спостерігається відносна стабільність між двома головними товарними групами. Частка зернових та зернобобових культур у 2025 році становила 45,3%, що практично відповідає рівню 2023 року. Провідною зерновою культурою залишається пшениця озима, продаж якої приніс підприємству 8009,2 тис. грн., а це 25,9% у загальній структурі доходу. Водночас частка технічних культур знизилася до 36,1% порівняно з 55,5% у 2023 році, коли підприємство активно реалізовувало також і ріпак.

Важливим стратегічним напрямом диверсифікації діяльності ТОВ «Перемога» в умовах воєнного стану стало збільшення частки переробленої продукції – цукру бурякового. Його питома вага у чистому доході зросла з 0% у 2023 році до 18,6% у 2025 році (виручка склала 5745,4 тис. грн). Продаж готового цукру замість сировини (цукрового буряку) дозволяє підприємству формувати вищу додану вартість та частково нівелювати логістичні ризики, пов'язані з експортом зернових культур.

Для детальнішого оцінювання економічної ефективності виробничої діяльності ТОВ «Перемога» доцільно дослідити не лише обсяги отриманого доходу, а й витрати, що безпосередньо формують кінцевий фінансовий результат підприємства.

Для завершення комплексного аналізу господарської діяльності необхідно звести отримані результати у систему узагальнюючих показників, що дозволять дати остаточну оцінку економічної ефективності функціонування ТОВ «Перемога (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка економічної ефективності діяльності ТОВ «Перемога»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Припадає чистого доходу в розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	3781,6	3469,3	5046,6	133,5
- 1000 грн. основних фондів с.-г. призначення, грн.	1685,5	1456,8	2073,9	123,0
- 1 працівника, зайнятого в с.-г., тис. грн.	1209,7	1191,7	1815,6	150,1
Припадає валового прибутку в розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	313,2	272,1	359,5	114,8
- 1000 грн. основних фондів с.-г. призначення, грн.	139,6	114,3	147,7	105,8
- 1 працівника, зайнятого в с.-г., тис. грн.	100,2	93,5	122,1	121,9
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	24194,8	21450,4	30865,1	127,6
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	22191,2	19767,7	28666,5	129,2
Валовий прибуток, тис. грн.	2003,60	1682,70	2198,6	109,7
Чистий прибуток, тис. грн.	545,9	83,8	404,6	74,1
Рівень рентабельності діяльності підприємства, %	2,5	0,4	1,4	-

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Перемога»

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить, що у 2023–2025 роках ТОВ «Перемога» загалом підвищило ефективність використання наявних ресурсів. Про це свідчить зростання показників чистого доходу та валового прибутку в

розрахунку на одиницю земельних ресурсів, основних засобів і одного працівника. Така тенденція вказує на підвищення продуктивності виробничої діяльності підприємства. Позитивним є також зростання обсягів реалізації продукції та валового прибутку. Водночас збільшення виробничих витрат відбувалося швидшими темпами, ніж зростання доходів, що негативно позначилося на формуванні кінцевого фінансового результату. Незважаючи на певне покращення показників у 2025 році порівняно з попереднім роком, рівень чистого прибутку та рентабельності залишається відносно низьким.

Отже, діяльність підприємства характеризується підвищенням ефективності використання ресурсного потенціалу, проте збереження тенденції до зростання витрат стримує підвищення прибутковості. У зв'язку з цим першочергового значення набувають заходи щодо оптимізації витрат, удосконалення системи управління та пошуку резервів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємства

В умовах системної трансформації глобального продовольчого простору, поглиблення євроінтеграційних векторів розвитку України та тривалої дії правового режиму воєнного стану, проблематика забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції набуває стратегічного та життєво важливого значення. Актуальність цього науково-практичного напрямку зумовлена об'єктивною необхідністю адаптації вітчизняних агровиробників до жорстких вимог міжнародних стандартів, перманентною диверсифікацією каналів збуту та потребою подолання критичних інфраструктурних бар'єрів.

Оскільки аграрний сектор традиційно виступає ключовим драйвером національної економіки та головним джерелом валютних надходжень,

здатність ТОВ «Перемога» оптимізувати витрати виробництва і формувати високу додану вартість безпосередньо корелює з його фінансово-економічною безпекою, платоспроможністю та довгостроковою ринковою життєздатністю. Основні показники конкурентоспроможності продукції підприємства наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перемога»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
				+/-	%
ПШЕНИЦЯ ОЗИМА					
Обсяг реалізації, ц	11822	4680	9663	-2159	81,7
Рівень товарності,%	237,1	51,3	108,4	-128,7	45,7
Собівартість реалізації 1ц продукції, грн.	311,2	743,7	736,0	424,8	У 2,4 рази
Ціна реалізації 1ц продукції, грн.	487,8	798,1	828,9	341,1	169,9
Прибуток з 1 ц реалізованої продукції, грн.	176,6	54,4	92,9	-83,7	52,6
Рентабельність (збитковість) продажу, %	36,2	6,8	11,2	-25,0	х
КУКУРУДЗА НА ЗЕРНО					
Обсяг реалізації, ц	8480	9249	7396	-1084	87,2
Рівень товарності,%	93,4	551,9	42,3	-51,1	45,3
Собівартість реалізації 1ц продукції, грн.	1016,4	442,3	1813,8	797,4	178,5
Ціна реалізації 1ц продукції, грн.	590,7	452,1	807,5	216,8	136,7
Прибуток з 1 ц реалізованої продукції, грн.	-425,7	9,8	-1006,3	-580,6	236,4
Рентабельність (збитковість) продажу, %	-71,2	2,2	-124,6	-53,4	х
НАСІННЯ СОНЯШНИКУ					
Обсяг реалізації, ц	4354	3452	4645,0	291	106,7
Рівень товарності,%	305,4	99,8	143,4	-162	47,0
Собівартість реалізації 1ц продукції, грн.	512,1	957,1	1570,5	1058,4	306,7
Ціна реалізації 1ц продукції, грн.	1334,7	1775,6	2397,8	1063,1	179,7
Прибуток з 1 ц реалізованої продукції, грн.	822,7	818,5	827,3	4,6	100,6
Рентабельність (збитковість) продажу, %	61,6	46,1	34,5	-27,1	-

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Перемога»

Найбільш конкурентоспроможною культурою протягом досліджуваного періоду залишалося насіння соняшнику, яке

характеризувалося стабільно високим рівнем прибутку на одиницю продукції та найвищими показниками рентабельності продажу. Реалізація озимої пшениці також була прибутковою, однак ефективність її продажу поступово знижувалася через зростання собівартості виробництва. Натомість виробництво та реалізація кукурудзи на зерно виявилися найменш ефективними, оскільки у 2023 та 2025 роках підприємство зазнавало збитків від її реалізації.

Отже, конкурентні позиції продукції ТОВ «Перемога» значною мірою формуються за рахунок виробництва соняшнику та озимої пшениці, тоді як напрям вирощування кукурудзи потребує перегляду витратної політики та пошуку шляхів підвищення економічної ефективності виробництва.

Конкурентне середовище ТОВ «Перемога» формується під впливом великих агрохолдингів, середніх сільськогосподарських підприємств та локальних фермерських господарств (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Конкурентне середовище ТОВ «Перемога»

Джерело: побудовано автором

Найбільший конкурентний тиск на ТОВ «Перемога» здійснюють великі агрохолдинги, зокрема ПрАТ «Вінницька птахофабрика» (група МХП), які мають значні фінансові ресурси, сучасне технічне оснащення та розвинуті канали збуту. Водночас найбільш близькими конкурентами за масштабами діяльності є середні сільськогосподарські підприємства, зокрема ПрАТ «Агрофірма «Колос», які функціонують в аналогічних умовах та орієнтуються на ті самі ринки збуту. Фермерські господарства мають менший ресурсний потенціал, однак характеризуються високою гнучкістю управління та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Тому конкурентоспроможність ТОВ «Перемога» значною мірою залежить від ефективності використання ресурсів, рівня собівартості продукції та здатності утримувати стабільні позиції на ринку.

Для наочного відображення конкурентних позицій досліджуваного підприємства порівняно із основними конкурентами використано багатокутник конкурентоспроможності на основі даних Додатку Б (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перемога» та його конкурентів

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень і досліджень

Для ефективного оцінювання ринкових позицій ТОВ «Перемога» та визначення рівня його конкурентоспроможності в сучасних умовах доцільно застосувати метод порівняльного аналізу. Проведення бенчмаркінгу ключових показників діяльності господарства відносно місцевого високорозвиненого підприємства-лідера дозволяє наочно виявити існуючі виробничі та комерційні розриви. У процесі цього дослідження зіставленню підлягають такі стратегічні параметри, як урожайність культур, середні ціни реалізації, собівартість одиниці продукції та кінцевий рівень рентабельності продажів з еталонним підприємством ПрАТ «Вінницька птахофабрика» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Бенчмаркінг основних видів продукції ТОВ «Перемога» в порівнянні з високорозвиненим підприємством-лідером за 2025 р.

Основний товарний асортимент	ТОВ «Перемога»	ПрАТ «Вінницька птахофабрика»	ТОВ «Перемога» до лідера, %
Урожайність, ц/га			
пшениця озима	50,9	65,5	77,7
кукурудза на зерно	73,2	92,0	79,6
соняшник	18,5	29,5	62,7
Ціна реалізації продукції, грн./ц			
пшениця озима	828,8	850,0	97,5
кукурудза на зерно	807,5	815,0	99,1
соняшник	2397,9	2420,0	99,1
Собівартість реалізації продукції, грн./ц			
пшениця озима	736,0	674,0	109,2
кукурудза на зерно	1813,8	650,0	у 2,7 рази
соняшник	1570,5	1289,4	121,8
Прибуток з 1 ц реалізованої продукції, грн.			
пшениця озима	92,9	176,0	52,8
кукурудза на зерно	-1006,3	165,0	-
соняшник	827,3	1130,6	73,2
Рівень рентабельності (збитковості) продажу, %			
пшениця озима	11,2	20,7	-
кукурудза на зерно	-124,6	20,2	-
соняшник	34,5	46,7	-

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних таблиці свідчить, що ТОВ «Перемога» поступається ПрАТ «Вінницька птахофабрика» за більшістю показників конкурентоспроможності продукції. Найбільше відставання спостерігається

за рівнем урожайності, особливо у виробництві соняшнику, що свідчить про нижчу ефективність використання земельних ресурсів та виробничих технологій. Водночас ціни реалізації продукції в обох підприємств є практично однаковими, що вказує на функціонування в єдиному ринковому середовищі та відсутність суттєвих цінових переваг.

Основною конкурентною перевагою ПрАТ «Вінницька птахофабрика» є нижча собівартість виробництва продукції, що забезпечує вищий прибуток з одиниці реалізованої продукції та кращі показники рентабельності продажу. Особливо помітною є різниця у виробництві кукурудзи на зерно, де ТОВ «Перемога» отримує збитки, тоді як підприємство-лідер забезпечує прибуткову реалізацію продукції. Найбільш конкурентоспроможною культурою для ТОВ «Перемога» є соняшник, який характеризується найвищими показниками прибутковості та рентабельності серед досліджуваних видів продукції. Проте навіть за цією культурою підприємство поступається лідеру ринку. Отже, для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Перемога» доцільно зосередити увагу на підвищенні урожайності сільськогосподарських культур, зниженні виробничих витрат та впровадженні сучасних технологій вирощування продукції.

Для розробки ефективної стратегії розвитку ТОВ «Перемога» в умовах воєнного стану виникає необхідність проведення комплексного внутрішнього аудиту його діяльності. Найбільш поширеним та надійним інструментом для виконання цього завдання є SWOT-аналіз, який дозволяє структурувати сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, можливості та загрози, а також визначити стратегічні напрями розвитку (табл. 2.13).

ТОВ «Перемога» володіє вагомими конкурентними перевагами, серед яких чітка виробнича спеціалізація, стабільний земельний банк та надійні зв'язки з потужними переробними інституціями регіону. Проте повна орієнтація на внутрішній збут сировини та відсутність власної переробки роблять підприємство сильно залежним від цінової політики кількох великих покупців і внутрішніх інфляційних шоків.

Таблиця 2.13 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Перемога»

	Можливості 1. Впровадження технологій точного землеробства. 2. Залучення грантів та державних програм підтримки аграріїв. 3. Розширення співпраці з переробними підприємствами. 4. Модернізація технічної бази підприємства. 5. Вихід на нові ринки збуту. 6. Розвиток цифрових технологій управління виробництвом.	Загрози 1. Воєнні ризики та нестабільність економічного середовища. 2. Подорожчання пального, добрив і засобів захисту рослин. 3. Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів 4. Нестабільність закупівельних цін на аграрну продукцію. 5. Дефіцит кваліфікованих кадрів. 6. Неприятливі погодні умови та кліматичні зміни.
Сильні сторони 1. Стабільний земельний банк. 2. Сприятливі природно-кліматичні умови. 3. Досвід роботи та налагоджені канали збуту. 4. Спеціалізація на прибуткових культурах. 5. Надійна репутація серед партнерів.	СіМ - Розширення виробництва найбільш прибуткових культур. - Використання державних програм для модернізації техніки. - Збільшення обсягів реалізації через нові канали збуту. - Впровадження точного землеробства для підвищення урожайності.	СіЗ - Формування довгострокових договорів із покупцями продукції. - Диверсифікація структури посівів для зниження ринкових ризиків. - Підвищення продуктивності праці шляхом механізації виробництва. - Створення резервів матеріально-технічних ресурсів
Слабкі сторони 1. Низька урожайність порівняно з лідерами ринку. 2. Висока собівартість продукції. 3. Низька рентабельність окремих видів продукції. 4. Недостатній рівень технічного оновлення. 5. Залежність від коливань ринкових цін.	СліМ - Оновлення технічного парку за рахунок кредитних та грантових програм. - Впровадження сучасних технологій для зниження собівартості продукції. - Розвиток системи маркетингу та пошук нових споживачів. - Підвищення кваліфікації персоналу.	СліЗ - Скорочення витрат і посилення контролю за використанням ресурсів. - Оптимізація структури виробництва на користь найбільш рентабельних культур. - Формування фінансового резерву для мінімізації кризових ризиків. - Зменшення залежності від окремих постачальників та покупців.

Джерело: сформовано автором на основі проведеного аналізу

Мобілізаційні процеси та воєнні ризики стримують залучення

вузькопрофільних спеціалістів і масштабні інвестиції в «розумне землеробство», що призводить до поступового технічного зношення фондів. Таким чином, виявлене співвідношення сил і слабкостей актуалізує потребу в оптимізації структури виробництва для підвищення загальної фінансової стійкості та зменшення операційних ризиків господарства.

Важливим резервом підвищення конкурентоспроможності підприємства є впровадження сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Подальше зміцнення ринкових позицій ТОВ «Перемога» має ґрунтуватися на реалізації стратегії підвищення виробничої ефективності, оптимізації витрат та розвитку конкурентних переваг, що сприятиме зростанню прибутковості діяльності та забезпеченню довгострокової фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ПЕРЕМОГА» В

УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства в умовах воєнного стану

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високими безпековими ризиками, негативним впливом воєнних дій на інфраструктуру та макроекономічною нестабільністю, визначення чітких стратегічних орієнтирів є основною передумовою для підтримання конкурентоспроможності аграрних підприємств. Для ТОВ «Перемога» розробка ефективної стратегії розвитку повинна ґрунтуватися на гнучкому поєднанні внутрішніх ресурсів підприємства з діючими програмами державної підтримки, а також відповідати європейським стандартам сталого землекористування.

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, ключовим стратегічним орієнтиром для ТОВ «Перемога» визначено зменшення собівартості продукції шляхом технологічної модернізації та підвищення її якості до міжнародних стандартів. Реалізація цього орієнтиру потребує створення чіткої ієрархічної структури цілей. На рисунку 3.1 представлено «дерево цілей» ТОВ «Перемога», яке спрямоване на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності продукції в умовах тривалого воєнного стану.

Стратегічна архітектура у формі дерева цілей слугує чітким орієнтиром для трансформації системи управління підприємством в умовах затяжних воєнних загроз і макроекономічної нестабільності. Розподіл завдань за трьома основними напрямками дозволяє керівництву ТОВ «Перемога» відійти від ситуативних реакцій на кризові обставини та зосередитися на розробці довгострокової стійкості бізнесу.

Місія ТОВ «Перемога» - формування високого рівня конкурентоспроможності за рахунок зростання прибутковості та ефективності виробництва, розширення ринків збуту, раціонального використання ресурсів та впровадження інноваційних пифрових та енергоопалних технологій



Рисунок 3.1- Дерево цілей ТОВ «Перемога» щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції під час війни

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності досліджуваного підприємства

У цій моделі особлива увага приділяється взаємозв'язку між технологічною модернізацією та розширенням присутності на європейських ринках збуту, адже якісне оновлення виробничих процесів є головним чинником зниження собівартості зернової продукції. Фінансовий компонент дерева цілей орієнтований на максимальну диверсифікацію джерел фінансування, із пріоритетом на безповоротні гранти та державні субсидії, що мають вирішальне значення для підтримки поточної ліквідності підприємства [56]. Таким чином, розбивка загальної мети на конкретні підцілі формує міцну основу для реалізації практичних інструментів контролю, серед яких найпершим має стати адаптована збалансована система показників.

Для практичної реалізації розробленого дерева цілей та забезпечення безперервного контролю за станом виконання стратегії доцільно застосувати концепцію Збалансованої системи показників. Вона дозволяє декомпонувати загальні стратегічні завдання за чотирма класичними, взаємопов'язаними проєкціями (перспективами) діяльності підприємства, що наочно представлено в таблиці 3.1.

Розроблена збалансована система показників для ТОВ «Перемога» переводить стратегічні орієнтири «дерева цілей» у площину конкретних, вимірюваних індикаторів ефективності (KPI). Перевагою запропонованої матриці є усунення традиційного дисбалансу, коли увага менеджменту фокусується виключно на фінансових результатах, ігноруючи внутрішні процеси та розвиток персоналу. Впровадження цієї системи дозволить підприємству в режимі реального часу відстежувати динаміку зниження собівартості, темпи діджиталізації та ефективність диверсифікації каналів збуту.

Кожен інтегрований показник адаптований до сучасних кризових умов функціонування аграрного сектору та орієнтований на ліквідацію зафіксованих технологічних розривів із лідерами ринку.

Таблиця 3.1 – Збалансована система показників стратегічного розвитку
ТОВ «Перемога»

Напрямок	Стратегічна ціль	Показник (KPI)	Цільове значення (до 2027 р.)	Стратегічна ініціатива
Фінансова	1. Ліквідація збитковості кукурудзи. 2. Підвищення прибутковості бізнесу.	1. Прибуток з 1 ц кукурудзи. 2. Чистий прибуток підприємства.	1. >0 грн/ц (беззбитковість) 2. +20% до рівня 2025 р.	Жорсткий контроль операційних витрат, використання державних грантів.
Клієнтська (маркетинг)	1. Вихід на європейські ринки. 2. Підвищення цінової маржі.	1. Частка експорту в ЄС. 2. Середня реалізація 1ц.	1. До 30% від валового збору. 2. +10% за рахунок прямих контрактів.	Впровадження брендингу, проходження сертифікації ISCC, створення двомовного веб-сайту.
Внутрішні процеси	1. Зниження собівартості виробництва. 2. Підвищення врожайності.	1. Собівартість 1ц продукції. 2. Урожайність соняшнику/пшениці.	1. Зниження на 8-10%. 2. Соняшник- до 22 ц/га, пшениця- до 55ц/га.	Впровадження елементів точного землеробства, перехід на рідкі комплексні добрива.
Навчання та розвиток	1. Енергоавтономність. 2. Автоматизація та діджиталізація процесів.	1. Частка СЕС у споживанні току. 2. Рівень кваліфікації кадрів.	1. Не менше 40%. 2. 100% задіяних механізаторів.	Будівництво СЕС на території підприємства, курси підвищення кваліфікації для роботи з ІТ-платформами.

Джерело: побудовано автором на основі «дерева» цілей

Наведена матриця ЗСП виступає дієвим інструментом антикризового управління, оскільки пов'язує щоденну операційну діяльність із довгостроковими цілями фінансової безпеки. У підсумку, сформована система показників дозволить ТОВ «Перемога» оперативно реагувати на деструктивні макроекономічні коливання та контролювати хід виконання стратегічних завдань.

Для візуалізації причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями та формалізації процесу їх досягнення було розроблено стратегічну карту ТОВ «Перемога». Цей інструмент дозволяє наочно представити, як реалізація завдань на нижчих рівнях управління безпосередньо впливає на досягнення фінансових та клієнтських орієнтирів підприємства.

Сформована стратегічна карта ТОВ «Перемога» є фундаментальною графічною моделлю, яка перетворює абстрактні стратегічні орієнтири у чіткий, взаємопов'язаний ланцюг управлінських дій. Вона наочно демонструє керівництву, що інвестиції в навчання та розвиток персоналу, а також технологічна модернізація внутрішніх бізнес-процесів є критичними передумовами для підвищення якості продукції та виходу на європейські ринки збуту. Цей синергетичний ефект, відображений у карті, у кінцевому підсумку веде до ліквідації збитковості зернового клину та сталого зростання чистого прибутку, що є головним фінансовим орієнтиром підприємства. Більше того, стратегічна карта слугує дієвим комунікаційним інструментом, що дозволяє кожному працівнику усвідомити свою роль у реалізації загальної місії компанії в умовах воєнного стану.

В умовах воєнного стану, високої ринкової невизначеності та посилення конкуренції на аграрному ринку такий інструмент дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних цілей підприємства, концентрувати ресурси на найбільш пріоритетних напрямках розвитку та підвищувати ефективність управління. Крім того, стратегічна карта створює основу для формування системи ключових показників ефективності (KPI), що дає змогу об'єктивно оцінювати результати реалізації обраної стратегії, контролювати досягнення запланованих цільових орієнтирів та забезпечувати зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Перемога».

Ключовим аспектом успішної реалізації стратегії ТОВ «Перемога» є врахування глобальних екологічних і економічних тенденцій, оскільки подальша інтеграція України в європейський простір вимагає від бізнесу відповідності принципам сталого розвитку.

Для узгодження внутрішніх процесів із зовнішніми напрямами підтримки, у таблиці 3.2 представлено порівняльний аналіз чинних макроекономічних механізмів підтримки сталого розвитку підприємництва в Україні та країнах Європейського Союзу.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз механізмів підтримки сталого розвитку підприємництва в Україні та ЄС

Критерії порівняння	Практика України (в умовах воєнного стану)	Досвід Європейського Союзу (Green Deal)	Можливості адаптації та впровадження у ТОВ «Перемога»
Фінансово-кредитні інструменти	Державна програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9%», безповоротні гранти «Робота для мікро- та малого бізнесу».	Прямі порейдові субсидії у межах Спільної аграрної політики (CAP), фінансування екологічних інновацій через фонд Horizon Europe.	Подання заявок на державні гранти для оновлення технічного парку та модернізації ліній первинної переробки / очищення зерна.
Екологічний та кліматичний фокус	Пріоритетне фінансування розмінування сільськогосподарських угідь, відновлення пошкоджених ґрунтів та компенсація воєнних збитків.	Жорсткі вимоги стратегії «Farm to Fork» щодо скорочення використання пестицидів на 50%, субсидування технологій вуглецевого землеробства (Carbon Farming).	Поступове зменшення хімічного навантаження на ґрунти через точне (диференційоване) внесення добрив, підготовка до сертифікації «чистої» продукції.
Енергетична автономність	Програми підтримки релокації підприємств та стимулювання закупівлі генераторів, когенераційних установок і побудови локальних СЕС.	Податкові пільги та масштабні субсидії для переходу агроферм на біогазові установки, використання сонячних панелей та біопалива.	Обґрунтування встановлення сонячної електростанції на дахах складських приміщень підприємства для зниження залежності від віялових відключень.
Цифровізація та інституційна підтримка	Функціонування Державного аграрного реєстру (ДАР) для автоматичного розподісу субсидій та спрощення доступу до капіталу.	Розвиток єдиних європейських баз даних Big Data, інтеграція штучного інтелекту в управління вегетацією та моніторинг викидів CO ₂ .	Повна інтеграція облікових систем ТОВ «Перемога» з платформою ДАР, впровадження супутникового моніторингу полів

Джерело: сформовано автором на основі [44]

Порівняльний аналіз свідчить про те, що в Європейському Союзі підтримка сталого розвитку має чітко виражений екологічний та інноваційний характер, з акцентом на досягнення кліматичної нейтральності. Натомість в Україні ця підтримка наразі зосереджена на кризовому виживанні, збереженні ліквідності та адаптивному відновленні інфраструктури, що постраждала від руйнувань.

Для ТОВ «Перемога» результати цього аналізу відкривають можливості для формування двовекторної стратегії розвитку. По-перше, підприємство може оперативного використовувати доступні внутрішні ресурси, такі як пільгові кредити за програмою «5-7-9%» та гранти в рамках системи ДАР, для стабілізації свого фінансового стану. По-друге, важливо закладати основи для майбутньої євроінтеграції шляхом впровадження елементів точного землеробства та сертифікації за міжнародними стандартами GlobalG.A.P. і ISO [44].

Такий комбінований підхід не лише сприятиме стійкості підприємства перед сучасними воєнними викликами, але й створить довгострокові конкурентні переваги на зовнішніх ринках. Зокрема, впровадження інноваційних технологій дозволить підвищити продуктивність і якість продукції, а відповідність міжнародним стандартам відкриє нові можливості для експорту. Таким чином, ТОВ «Перемога» зможе не лише вижити в умовах кризи, але й стати конкурентоспроможним гравцем на європейському ринку, що відповідає принципам сталого розвитку.

Успішне втілення стратегічних орієнтирів ТОВ «Перемога» значною мірою залежить від здатності менеджменту своєчасно виявляти, аналізувати та ефективно нейтралізувати ключові деструктивні фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Враховуючи, що діяльність підприємства відбувається в умовах тривалих загроз безпеці, традиційні методи стратегічного планування потребують доопрацювання шляхом інтеграції гнучкої системи управління ризиками. З метою впорядкування можливих перешкод на шляху до реалізації цілей збалансованої системи показників у

таблиці 3.3 розроблена карта стратегічних ризиків для ТОВ «Перемога» із визначенням заходів щодо їхньої мінімізації.

Таблиця 3.3 – Карта стратегічних ризиків реалізації стратегії ТОВ «Перемога» та інструменти їх нівелювання

Категорія ризику	Конкретний прояв в умовах воєнного стану	Рівень загрози	Рекомендовані заходи та інструменти антикризового управління
Безпекові та інфраструктурні	Фізичне пошкодження виробничих активів (складів, техніки) через обстріли, блокування логістичних шляхів.	Високий	Диверсифікація місць зберігання зерна (використання мобільних силосних мішків), страхування майна від воєнних ризиків, гнучка зміна логістичних операторів.
Кадрові (гуманітарні)	Посилення дефіциту механізаторів, агрономів та управлінців через мобілізаційні процеси та міграцію.	Високий	Активне використання механізму бронювання критично важливого персоналу через Державний аграрний реєстр (ДАР), максимальна автоматизація рутинних процесів, залучення випускників профільних ЗВО (зокрема Одеського державного аграрного університету) на практику з подальшим працевлаштуванням.
Фінансово-економічні	Дефіцит обігових коштів через затримки експортних платежів, касові розриви, зростання вартості ПММ та мінеральних добрив.	Середній	Перехід на форвардні контракти з частковою передоплатою, відкриття відновлюваних кредитних ліній за програмою «5-7-9%», оптимізація витратної частини через диференційоване внесення ресурсів.
Технологічні	Збої в енергопостачанні, що блокують роботу сушильних комплексів, очисних ліній та цифрових систем обліку.	Середній	Інвестування в енергетичну автономність підприємства (закупівля потужних дизельних/газових генераторів, проектування дахових сонячних електростанцій для власних потреб), перехід на хмарні сервіси збереження даних із автономним живленням терміналів.

Джерело: сформовано автором на основі [56]

Систематизація ключових загроз та інструментів їх нівелювання дозволяє трансформувати збалансовану систему показників із теоретичної моделі в гнучкий антикризовий механізм управління ТОВ «Перемога».

Запропонована карта ризиків доводить, що за умови превентивного реагування менеджменту навіть критичні воєнні та кадрові виклики можуть бути частково компенсовані за рахунок автоматизації та інституційної підтримки. Своєчасний моніторинг індикаторів загрозоутворення дасть змогу підприємству мінімізувати ймовірність касових розривів та оптимізувати витратну частину виробничого циклу. Це, у свою чергу, гарантує безпеку внутрішніх інвестицій у технологічну модернізацію та створює надійне підґрунтя для збереження стабільних позицій на ринку.

3.2. Обґрунтування товарно-продуктових стратегій підприємства

В умовах воєнного стану, суттєвого подорожчання матеріально-технічних ресурсів, обмежень з боку логістики, аграрні підприємства змушені максимально жорстко оптимізувати свій виробничий портфель.

Формування ефективної товарно-продуктової стратегії ТОВ «Перемога» має базуватися на глибокому аналізі ринкових позицій кожної сільськогосподарської культури, оцінці їхньої прибутковості та стабільності отримання врожаю. Основними інструментами такого обґрунтування у стратегічному маркетингу є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) та АВС-аналіз. Використання цих методів дозволяє класифікувати продукцію і ресурси за їхньою значимістю та рентабельністю, ідентифікувати ключові бізнес-одиниці та пріоритетні продукти, а також розробити обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ресурсів і інвестицій.

Для побудови матриці БКГ для ТОВ «Перемога» було оцінено два ключові параметри по кожній основній сільськогосподарській культурі (пшениця озима, соняшник, кукурудза на зерно, ріпак озимий) – темпи росту ринку (динаміка попиту та цін) та відносна частка ринку підприємства. Вихідні дані для проведення аналізу наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для оцінки конкурентної позиції ТОВ «Перемога»

Види продукції	Дохід від реалізації продукції тис. грн.		Відносна частка ринку продукції у 2025 р., %	Темп зростання продажу продукції, %
	2024 р.	2025 р.		
пшениця озима	3735,0	8009,3	25,9	214,4
кукурудза на зерно	4181,3	5972,3	19,4	142,8
насіння соняшнику	6129,2	11138,1	36,1	181,7
ріпак озимий	3249,3	0,0	0,0	0,0
цукор буряковий	3824,7	5745,4	18,6	150,2
Всього	17294,8	30865,1	100,0	178,5

Джерело: розраховано автором

На основі цих показників сформовано графічну матрицю БКГ, що дозволяє класифікувати товарний асортимент підприємства (рис. 3.3). Така портфельна класифікація дає змогу чітко розмежовувати культури, які виступають стратегічними донорами фінансової ліквідності господарства, від позицій, що поглинають дефіцитний капітал через надмірні операційні витрати.

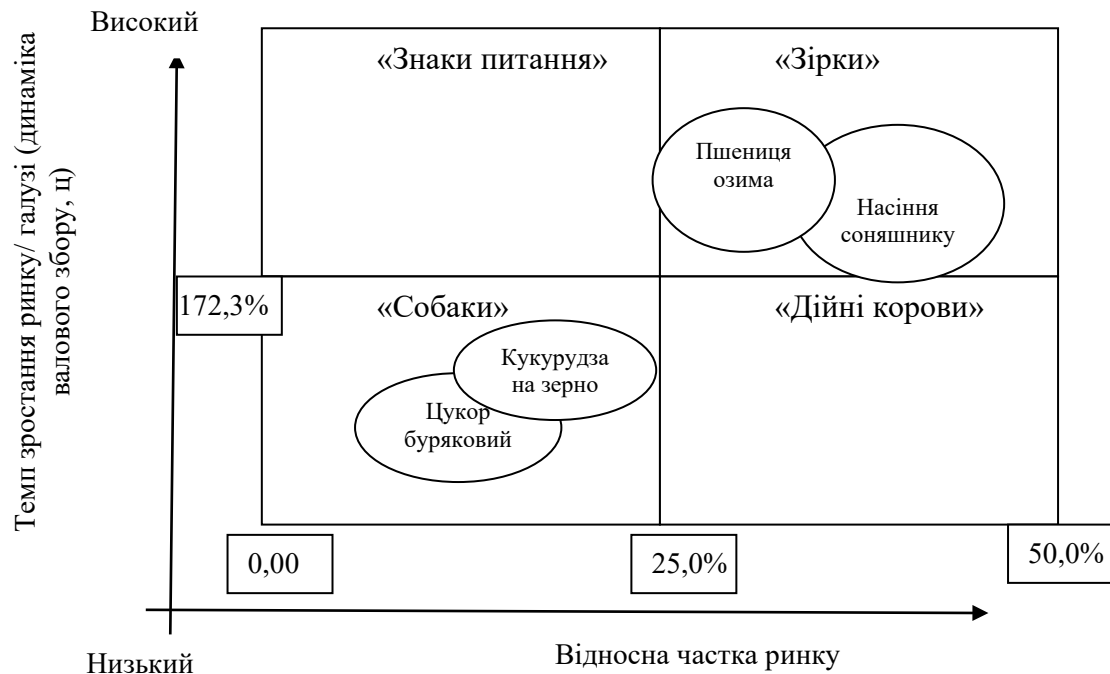


Рисунок 3.3 – Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) для ТОВ «Перемога»

Джерело: сформовано автором

Інтеграція матричних методів аналізу дозволяє менеджменту ТОВ «Перемога» переорієнтувати обмежені ресурси з кризового виживання на капіталізацію найбільш маржинальних ринкових ніш. У кінцевому підсумку, це створює аналітичний фундамент для диверсифікації експортних потоків та стабілізації фінансово-економічного стану підприємства в умовах постійних безпекових ризиків. Значення змінної відносної частки ринку дорівнює $100/5=25,0\%$. Щодо другої змінної, то точка на лінії «темпи росту ринку» (ТПР) визначається як середнє арифметичне між значеннями темпів зростання ринку для товарів, що входять до «портфелю» $((214,4+142,8+181,7+150,2)/4=172,3\%)$.

Розроблена графічна модель портфельного аналізу дозволяє чітко визначити стратегічну значущість кожної сільськогосподарської культури, що вирощується у ТОВ «Перемога» в умовах воєнного стану. Наприклад, квадрант «Зірки», який представляє пшениця озима і соняшник, ілюструє найбільш перспективний напрямок діяльності підприємства. Його висока маржинальність зумовлена наявністю розвиненої інфраструктури олійно-екстракційних заводів в даному регіоні. Основним завданням є збільшення рівня виробництва та впровадження передових технологій точного землеробства для стабільності врожайності. Реалізація озимої пшениці забезпечує стабільну ліквідність підприємства та сприяє фінансуванню наступних посівних кампаній без значної залежності від зовнішнього кредитування.

У свою чергу, кукурудза на зерно та цукор буряковий знаходиться у квадраті «Собаки», що демонструє про їх низьку відносну частку в структурі доходів підприємства та невисокі темпи зростання відповідних ринкових сегментів. Такі види продукції не забезпечують суттєвого впливу на формування фінансових результатів підприємства та характеризуються обмеженим потенціалом подальшого розвитку за наявних умов господарювання.

Водночас віднесення цих культур до категорії «Собаки» не означає необхідності їх повного виключення з виробничої програми. Для аграрних підприємств окремі культури можуть виконувати важливі технологічні функції, пов'язані з дотриманням науково обґрунтованих сівозмін, підтриманням родючості ґрунтів та диверсифікацією виробничих ризиків. Тому доцільність їх подальшого вирощування повинна оцінюватися не лише з позицій ринкової привабливості, а й з урахуванням агротехнологічного значення для господарства.

Таблиця 3.5 – Рекомендовані стратегії управління товарним портфелем ТОВ «Перемога» за результатами БКГ-аналізу

Квадрант БКГ	Види продукції	Характеристика позиції	Рекомендована стратегія
«Зірки»	Пшениця озима, насіння соняшнику	Висока частка у структурі доходу та високі темпи зростання продажу	Активне інвестування у виробництво, впровадження технологій точного землеробства, підвищення врожайності, розширення ринків збуту та зміцнення конкурентних переваг
«Собаки»	Кукурудза на зерно, цукрові буряки	Низька відносна частка ринку та нижчі темпи розвитку порівняно з лідерами портфеля	Оптимізація витрат виробництва, підтримання економічно доцільних обсягів вирощування, використання для забезпечення сівозміни та диверсифікації ризиків, оцінка доцільності подальшого розвитку

Джерело: сформовано автором на основі результатів БКГ-аналізу

З метою оцінки структури товарного асортименту та визначення найбільш конкурентоспроможних видів продукції ТОВ «Перемога» проведено АВС-аналіз реалізації сільськогосподарської продукції. Даний метод ґрунтується на принципі Парето, згідно з яким відносно невелика частка товарних позицій 20% формує основну частину доходів підприємства 80% [28]. Використання АВС-аналізу дозволяє ідентифікувати продукцію, що забезпечує найбільший внесок у формування виручки, а також визначити менш значущі позиції, які потребують перегляду підходів до виробництва та збуту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – ABC-аналіз сільськогосподарської продукції
ТОВ «Перемога»

Види продукції	Обсяги реалізації, тис. грн.	Відносна частка ринку продукції, %	Кумулятивний обсяг продукції, %	Група
насіння соняшнику	11138,1	36,1	36,1	
пшениця озима	8009,3	25,9	62,0	
кукурудза на зерно	5972,3	19,4	81,4	
цукор буряковий	5745,4	18,6	100,0	
Всього	30865,1	100,0		

Джерело: розраховано автором

За результатами проведеного ABC-аналізу встановлено, що найбільший внесок у формування доходу ТОВ «Перемога» забезпечують продукція групи А, до якої належать насіння соняшнику, озима пшениця та кукурудза на зерно. Сукупно ці культури формують 81,4 % загального обсягу реалізації продукції підприємства, що свідчить про їх визначальне значення для забезпечення фінансових результатів та конкурентних позицій господарства.

До групи В віднесено цукрові буряки, частка яких становить 18,6 % загального обсягу реалізації. Незважаючи на порівняно вагомий роль у структурі доходів, дана культура поступається лідерам товарного портфеля за рівнем впливу на фінансові результати підприємства, тому потребує постійного моніторингу ефективності виробництва та збуту. Водночас у структурі реалізації відсутня продукція групи С, що свідчить про достатньо концентрований і економічно ефективний товарний портфель підприємства. Така структура є позитивною ознакою з точки зору управління конкурентоспроможністю, оскільки основна частина доходів формується обмеженою кількістю найбільш прибуткових і конкурентоспроможних видів продукції.

З позиції управління конкурентоспроможністю найбільш ефективним вважається такий асортиментний портфель, у якому домінують товарні позиції групи А, оскільки саме вони забезпечують стабільність фінансових результатів та формують конкурентні переваги підприємства. Побудована

діаграма Парето наочно підтверджує, що переважна частина виручки ТОВ «Перемога» формується за рахунок реалізації насіння соняшнику та озимої пшениці, що свідчить про їх визначальну роль у забезпеченні економічної ефективності та ринкової конкурентоспроможності господарства (рис. 3.4).

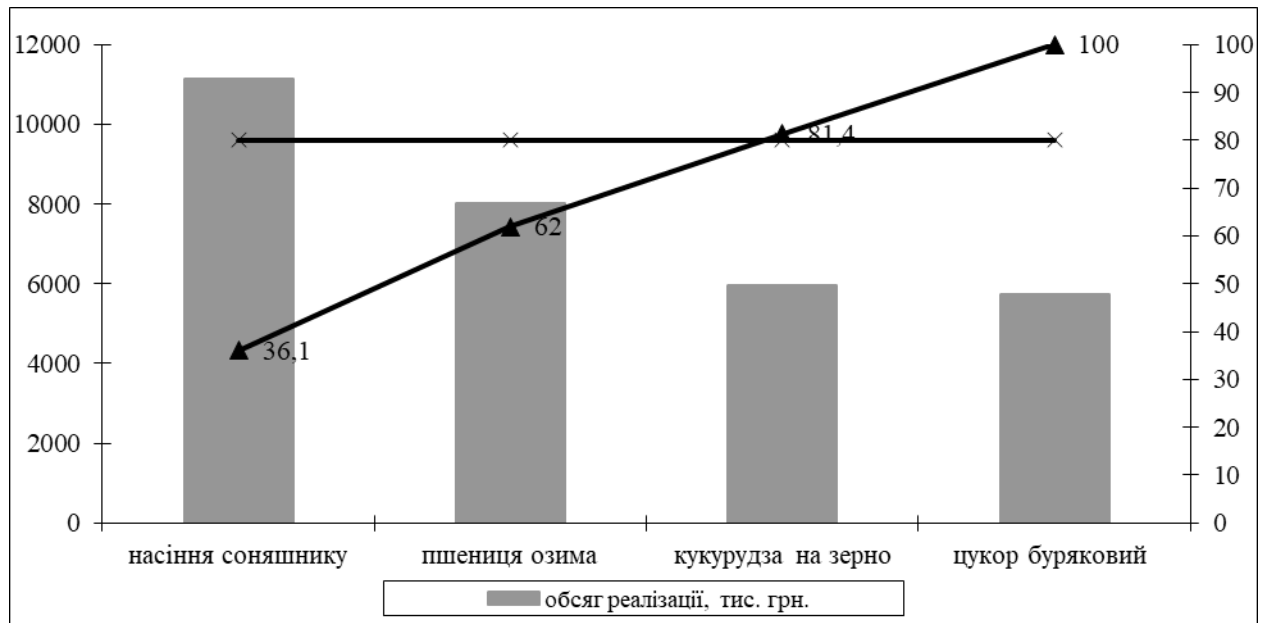


Рисунок 3.4 – Діаграма Парето структури реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Перемога»

Джерело: побудовано автором

Отже, обґрунтована товарно-продуктова стратегія ТОВ «Перемога» повинна базуватися на зміцненні ринкових позицій стратегічно важливих культур, диверсифікації виробничого портфеля, оптимізації структури посівів та концентрації ресурсів на найбільш прибуткових напрямках діяльності. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства, зміцненню його фінансової стійкості та забезпеченню стабільного розвитку в умовах воєнного стану та високої невизначеності ринкового середовища.

3.3. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

У сучасних умовах воєнного стану, системної деструкції традиційних логістичних ланцюгів та безповоротної орієнтації на європейський вектор розвитку, класичні підходи аграрних підприємств до збуту продукції як знеособленої сировини остаточно втрачають свою економічну ефективність. Практика орієнтації виключно на валові обсяги виробництва без урахування ринкового позиціонування робить вітчизняних агровиробників критично вразливими до цінового диктату міжнародних трейдерів-монополістів та воєнних дисконтів.

Для ТОВ «Перемога» імплементація прогресивних маркетингових інструментів виступає не просто елементом операційного розвитку, а безальтернативною стратегічною передумовою диверсифікації каналів розподілу, подолання маркетингової асиметрії та деескалації залежності від посередницьких структур. Глибока модернізація маркетингової політики досліджуваного підприємства має базуватися на філософії інтегрованого брендингу, максимізації доданої вартості всередині господарства та переході від концепції «виробничого збуту» до концепції «ціннісного маркетингу».

Домінантним інструментом маркетингового забезпечення та формування довгострокових конкурентних переваг ТОВ «Перемога» у B2B-сегменті виступає розробка унікальної корпоративної айдентики та проактивного позиціонування. Наявність автентичного, капіталізованого бренду та чітко артикульованої ринкової місії дозволяє підприємству конвертувати репутаційний капітал у реальні економічні переваги: формувати високий рівень довіри з боку європейських переробників, мінімізувати трансакційні витрати та відкривати доступ до дефіцитного фінансування з боку міжнародних інвестиційних фондів.

Для ТОВ «Перемога» було розроблено авторську концепцію фірмового стилю, яка візуалізує та транслює на зовнішні ринки фундаментальні

імперативи діяльності компанії: сталий розвиток, екологічну відповідальність перед центральним регіоном, високу технологічну адаптивність та синергетичну незламність українського аграрного бізнесу в умовах екстремального зовнішнього середовища. Концептуалізація візуального та смислового позиціонування підприємства покликана трансформувати його сприйняття на ринку із локального постачальника зернової маси у зрілого, інституційно стабільного та прогнозованого суб'єкта міжнародних економічних відносин.

Формування цілісного візуально-смислового сприйняття підприємства на внутрішньому та європейському аграрних ринках вимагає проектування капіталізованого бренд-пакета, де кожен елемент виконує функцію стратегічного комунікаційного маркера. Розробка архітектури бренду для ТОВ «Перемога» інтегрує вербальну та візуальну ідентичність в єдину філософію сталого і незламного агробізнесу.

У межах дослідження для підприємства було розроблено фірмовий слоган, який включає в себе три логічні частини і чітко відображає його головні ринкові цілі:

«ТОВ «Перемога» - традиції стійкості, енергія відновлення, якість для майбутнього».

Маркетингове обґрунтування цієї фрази базується на трьох ключових напрямках розвитку підприємства:

- «Традиції стійкості» (орієнтація на досвід) - цей елемент відображає унікальний досвід підприємства, яке змогло зберегти команду, захистити виробництво та забезпечити безперебійну роботу в надскладних умовах воєнного стану на Півдні України.

- «Енергія відновлення» (орієнтація на теперішнє) - вказує на сучасний курс компанії, спрямований на технологічне оновлення, енергетичну незалежність (завдяки будівництву власних сонячних електростанцій) та впровадження екологічних методів точного землеробства.

- «Якість для майбутнього» (орієнтація на перспективу) - орієнтує підприємство на жорсткі вимоги європейського ринку і свідчить про готовність постачати продукцію, яка повністю відповідає високим міжнародним екологічним та продовольчим стандартам.

У межах формування цілісної маркетингової стратегії ТОВ «Перемога» особливу увагу приділено розробці візуальних комунікацій, які спроможні презентувати компанію як сучасного та надійного партнера на аграрному ринку. Створення фірмового знаку та системи розпізнавання бренду покликане виділити підприємство серед конкурентів, підкресливши його регіональну ідентичність та високі стандарти якості (рис. 3.5). Візуальний образ компанії розроблявся з урахуванням європейських трендів графічного дизайну, де кожен елемент несе глибоке смислове навантаження.



Рисунок 3.5 – Конструктивна схема фірмового блоку та логотипа ТОВ «Перемога»

Джерело: розроблено автором

Для систематизації розроблених заходів та формування цілісної товарної політики ТОВ «Перемога» автором було структуровано комплекс конкретних маркетингових рішень. У таблиці 3.7 обґрунтовано стратегічні ініціативи щодо модернізації якісних характеристик продукції,

диверсифікації виробництва та виходу на нові ринкові сегменти в умовах сучасних економічних викликів.

Таблиця 3.7 – Маркетингові пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перемога»

Пропозиції	Зміст	Цільовий сегмент ринку, канали розподілу та збуту	Результати
1. Перехід на висококласні продовольчі стандарти (Пшениця 2-3 класу)	Впровадження систем точного диференційованого внесення мікродобрив та засобів захисту для підвищення натурності зерна, вмісту клейковини та білка. Повна відмова від низькомаржинального фуражу.	Великі борошномельні комбінати та хлібопекарські підприємства Вінницької та Хмельницької областей; прямі контракти.	Збільшення закупівельної ціни реалізації на 12–15% порівняно з базовим фуражним зерном; підвищення репутації бренду.
2. Екологічна сертифікація олійних культур за стандартами ЄС	Проходження сертифікаційного аудиту на відповідність критеріям сталого розвитку ISCC та GlobalG.A.P. Впровадження системи контролю залишків пестицидів.	Європейські заводи з виробництва біодизеля та харчових олій; експорт залізничним транспортом через західні прикордонні переходи.	Отримання премії за екологічність (до +20 євро на тонні); вихід на прямих європейських покупців без посередництва трейдерів.
3. Маркетингова диверсифікація через впровадження нішевих бобових	Заміщення 10% площ кукурудзи високопротеїновими культурами (нут, сочевиця, горох), які адаптовані до клімату Вінниччини й не потребують штучного сушіння.	Внутрішній сектор здорового харчування та глибокої переробки (текстурати); експортні поставки до країн Південної Азії.	Економія витрат на дизельне паливо та газ під час доробки на 18–20%; природне збагачення ґрунту азотом (економія на добривах).
4. Брендування та первинне фасування насіннєвого матеріалу	Створення власної лінійки сертифікованого високопродуктивного насіння зернових культур, адаптованого до умов Центрального Лісостепу.	Середні та дрібні фермерські господарства, приватні домогосподарства Вінницького регіону.	Формування високої доданої вартості на локальному ринку; диверсифікація доходів завдяки розвитку B2C та дрібного B2B сегментів.
5. Інтеграція цифрових інструментів просування (B2B Digital Marketing)	Запуск двомовного сайту-візитки з інтерактивною картою полів, паспортами якості партій врожаю та звітами про екологічність технологій.	Міжнародні інвестиційні фонди, закордонні переробні компанії, великі вітчизняні рітейлери.	Скорочення часу на укладання угод; формування іміджу технологічно зрілої, прозорої та інституційно стабільної компанії.

Джерело: сформовано автором

Аналіз маркетингових пропозицій дозволяє стверджувати, що в умовах тривалого воєнного стану та системної економічної кризи традиційна модель виживання аграрного підприємства вичерпала свій потенціал. Для ТОВ «Перемога» розроблена маркетингова стратегія- це не просто інструмент підвищення прибутковості, а невід'ємна частина збереження операційної стійкості. Специфіка географічного розташування підприємства в Центральному лісостепі України відкриває унікальні можливості для маневру: близькість до західних кордонів та наявність розвинених внутрішніх переробних підприємств на Вінниччині дозволяють мінімізувати катастрофічний вплив блокування морських логістичних шляхів. Таким чином, кожен із запропонованих інструментів виступає чіткою відповіддю на конкретний виклик воєнного часу.

Перший вектор модернізації - перехід на виробництво виключно продовольчої пшениці 2-3 класу спрямований на подолання кризи низьких закупівельних цін всередині країни. В умовах війни, коли вартість логістики до віддалених портів часто перевищує собівартість самого зерна, вирощування фуражу стає збитковим, тоді як попит на якісне продовольче зерно з боку місцевих борошномельних комбінатів Поділля залишається стабільно високим. Маркетинговий ефект від впровадження систем точного землеробства полягає в отриманні гарантованої премії до ціни реалізації, що дозволяє ТОВ «Перемога» компенсувати воєнні витрати та логістичний дисконт за рахунок високої якості та класності продукції.

Друга стратегічна ініціатива - проходження міжнародної екологічної сертифікації ISCC та GlobalG.A.P. для олійних культур (соняшнику та ріпаку) – це ключ до інтеграції підприємства у європейський простір. Оскільки Вінницька область має безпосереднє залізничне сполучення з країнами Європейського Союзу, отримання статусу «зеленого» постачальника дозволяє ТОВ «Перемога» уникати несприятливих умов від вітчизняних посередників-трейдерів і укладати прямі, захищені валютні контракти з європейськими виробниками біопального сектора. Це не тільки

стабілізує валютні надходження підприємства в умовах девальвації гривні, але й сприяє формуванню довгострокового капіталу міжнародної довіри до бренду компанії [12].

Третій напрям, який передбачає маркетингову диверсифікацію шляхом впровадження нішевих бобових культур (нуту, сочевиці або гороху), вирішує найгострішу проблему воєнного агробізнесу - затяжну енергетичну кризу та дефіцит палива. Радикальне скорочення площ під кукурудзою на користь бобових дозволяє повністю ліквідувати технологічний етап штучного сушіння зерна на елеваторах, який вимагає колосальних обсягів дорогого природного газу чи дизельного палива. Крім того, бобові культури мають коротший логістичний цикл і користуються високим попитом на ринках Азії, що відкриває перед компанією нові географічні сегменти збуту і одночасно оптимізує витрати на закупівлю азотних добрив завдяки природним властивостям цих рослин.

Четверта та п'ята пропозиції - брендування власного насіннєвого матеріалу та розгортання цифрових B2B-маркетингових комунікацій - завершують трансформацію ТОВ «Перемога» з сировинного об'єкта на суб'єкт ринку з високим рівнем інституційної зрілості. Створення локального бренду насіння для фермерів Вінниччини дозволяє закрити дефіцит якісного посівного матеріалу в регіоні, викликаний руйнуванням великих насіннєвих заводів на Сході та Півдні України, формуючи нове джерело локального прибутку. Водночас запуск прозорого, двомовного цифрового веб-ресурсу з відкритими паспортами якості партій врожаю демонструє міжнародним інвесторам та європейським контрагентам, що навіть в умовах воєнних ризиків менеджмент ТОВ «Перемога» веде передбачуваний та високотехнологічний бізнес.

Підсумовуючи, комплексний аналіз доводить, що реалізація цих маркетингових інструментів забезпечує синергетичний ефект, де фінансова стабільність поєднується з технологічною незалежністю. Трансформація товарної політики ТОВ «Перемога» від стихійного збуту знеособленої маси

до продажу сертифікованого, брендованого та якісного агропродукту з високою доданою вартістю є єдино правильним вектором розвитку. Це дозволяє підприємству не просто протистояти руйнівним шокам воєнного стану, а закласти міцний аналітичний та практичний фундамент для впевненої інтеграції у висококонкурентне середовище європейського аграрного ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано нове вирішення актуального науково-практичного завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці прикладних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Перемога» в умовах правового режиму воєнного стану.

Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі ключові висновки та пропозиції:

1. Теоретичне дослідження засвідчило, що в сучасних умовах конкурентоспроможність продукції є ключовим показником фінансової стійкості та ринкової життєздатності аграрного підприємства. Цю категорію слід розглядати як комплексний індикатор, що поєднує високу якість товару, оптимізацію його ціни та ефективність системи менеджменту. Доведено, що управління конкурентоспроможністю є безперервним процесом формування й утримання стійких ринкових переваг через реалізацію функцій планування, контролю та маркетингу. Системне виконання завдань цього процесу дозволяє агровиробнику оперативно адаптувати свій асортимент до коливань ринку та жорстких міжнародних стандартів. У підсумку, саме побудова якісної моделі управління характеристиками продукту створює надійну основу для захисту бізнесу від зовнішніх шоків і підвищення його конкурентного потенціалу.

2. Дослідження чинників конкурентоспроможності агропродукції довело, що в умовах воєнного стану головними загрозами для бізнесу стали зовнішні безпекові ризики, логістична криза та стрімке зростання собівартості. Руйнування звичних каналів збуту вимагає від агропідприємств негайної відмови від старих сировинних підходів на користь гнучкого антикризового управління. Життєздатність господарств у цих обставинах залежить від впровадження енергоощадних технологій точного землеробства, диверсифікації логістики та суворого контролю якості за міжнародними

стандартами (НАССР, GlobalG.A.P.). Важливу роль також відіграє залучення державної підтримки, пільгових кредитів та грантових коштів для збереження ліквідності компанії. У підсумку, саме поєднання внутрішньої цифровізації, оптимізації витрат та орієнтації на європейські стандарти дозволяє перетворити вимушені захисні заходи на довгострокові ринкові переваги.

3. Систематизація методичних підходів довела, що об'єктивна оцінка конкурентоспроможності продукції вимагає комплексного використання взаємодоповнюючих матричних, індексних, портфельних та аналітичних інструментів. Доведено, що інтегроване застосування таких методів, як матриця БКГ та суміщений матричний ABC-XYZ аналіз, дозволяє менеджменту чітко структурувати асортимент за рівнем прибутковості й регулярністю попиту. У підсумку, саме формування такої багатовимірної аналітичної бази забезпечує аграрне підприємство надійною інформаційною основою для оптимізації товарного портфеля та прийняття стратегічних рішень в умовах ринкової нестабільності.

4. Проведений PEST-аналіз та моніторинг галузевої динаміки засвідчили, що макроекономічне середовище функціонування вітчизняного агробізнесу зазнало глибоких деструктивних трансформацій під тиском воєнних ризиків, інфляційних процесів та логістичної кризи. Доведено, що вимушена деформація традиційних транспортних коридорів та стрімке подорожчання матеріально-технічних ресурсів зумовили критичне стискання маржинальності масових зернових культур і загострили дефіцит кваліфікованих кадрів. У підсумку, успішна адаптація операційної моделі підприємств до цих екстремальних умов вимагає від менеджменту швидкого переходу до енергетичної автономності, диверсифікації каналів збуту та оптимізації структури землекористування на користь високоліквідних культур.

5. Комплексний аналіз ресурсного потенціалу та фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Перемога» за 2023–2025 роки

підтвердив спроможність підприємства адаптувати операційну модель до викликів воєнного стану шляхом інтенсифікації виробництва та диверсифікації товарного портфеля. Незважаючи на вимушене скорочення площ сільськогосподарських угідь на 4,4% та чисельності персоналу на 15%, господарство забезпечило зростання технічної озброєності праці, підвищення врожайності провідних культур (зокрема, кукурудзи на 51,4%) та нарощування чистого доходу від реалізації до 30,8 млн грн. Водночас виявлене випереджаюче зростання собівартості виробництва над темпами надходження доходів спричинило стискання кінцевої рентабельності бізнесу до 1,4% у 2025 році. У підсумку, виявлені тенденції актуалізують гостру потребу в оптимізації витрат, математичному моделюванні структури сівозміни та впровадженні дієвих інструментів підвищення конкурентоспроможності агропродукції для стабілізації фінансових результатів компанії.

6. Проведена оцінка конкурентних позицій ТОВ «Перемога» методом бенчмаркінгу та SWOT-аналізу засвідчила, що головною точкою вразливості підприємства порівняно з лідером ринку (ПрАТ «Вінницька птахофабрика») є суттєве відставання за рівнем урожайності та вищою собівартістю вирощування продукції, що призводить до хронічної збитковості зернового сегмента (зокрема, кукурудзи). Водночас побудований багатокутник конкурентоспроможності продемонстрував наявність у господарства вагомих переваг у вигляді високої гнучкості операційного менеджменту та розвиненої логістичної інфраструктури, а виробництво насіння соняшнику визначено головним комерційним драйвером збереження ліквідності. У підсумку, для нівелювання зафіксованих фінансово-виробничих розривів та мінімізації воєнних загроз ТОВ «Перемога» потребує негайного переходу до ресурсозберігаючих технологій точного землеробства, суворої оптимізації витратної політики та реструктуризації посівів на користь найбільш маржинальних культур.

7. Обґрунтовано, що в умовах воєнних ризиків та подорожчання ресурсів базовим вектором розвитку ТОВ «Перемога» є впровадження елементів точного землеробства та розбудова енергетичної автономії. Інтеграція систем диференційованого внесення добрив та супутникового моніторингу посівів дозволить підприємству суттєво оптимізувати операційні витрати й підвищити якість врожаю. Водночас будівництво власних сонячних електростанцій мінімізує загрози дефіциту електроенергії та знизить собівартість доробки зерна. Така модернізація гарантує виробничу безпеку господарства у с. Гути й закладає фундамент для його майбутньої європейської інтеграції.

8. Узагальнюючи результати БКГ- та ABC-аналізу, слід зазначити, що товарний портфель ТОВ «Перемога» характеризується достатньо високим рівнем концентрації на найбільш конкурентоспроможних і дохідних видах продукції. Результати матриці БКГ засвідчили, що озима пшениця та насіння соняшнику належать до категорії «Зірки», поєднуючи високі темпи зростання реалізації та значну частку у структурі доходів підприємства. Саме ці культури формують основу конкурентних переваг господарства та потребують подальшого інвестування, технологічного вдосконалення і розширення ринків збуту. Водночас кукурудза на зерно та цукрові буряки віднесені до категорії «Собаки», що свідчить про необхідність постійного контролю їх економічної ефективності та оптимізації виробничих витрат із урахуванням їх агротехнологічного значення для забезпечення раціональної сівозміни.

Проведений ABC-аналіз підтвердив, що основний обсяг виручки підприємства формується за рахунок обмеженої кількості продукції. До групи А віднесено насіння соняшнику, озиму пшеницю та кукурудзу на зерно, які забезпечують 81,4 % загального обсягу реалізації. Це свідчить про їх визначальне значення для формування фінансових результатів та забезпечення ринкової конкурентоспроможності господарства. Цукрові буряки належать до групи В і потребують підтримання економічно

доцільного рівня виробництва та збуту. Відсутність продукції групи С є позитивною характеристикою товарного портфеля підприємства, оскільки свідчить про відсутність низькодохідних та малоефективних напрямів діяльності.

9. Для захисту від низьких цін посередників ТОВ «Перемога» має відмовитися від продажу звичайної дешевої сировини та зайнятися власним маркетингом і брендингом. Для цього в роботі було створено унікальний бренд-пакет компанії (фірмовий логотип і слоган), а також запропоновано пройти європейську екологічну сертифікацію ISCC. Завдяки зручному розташуванню у Вінницькій області, підприємство зможе продавати продукцію залізницею напряму європейським покупцям за вигідним валютними контрактами. Створення сучасного двомовного сайту остаточно закріпить імідж ТОВ «Перемога» як чесного, надійного та сильного гравця на міжнародному ринку.

Практична значущість сформульованих у роботі рекомендацій полягає в тому, що всі запропоновані інструменти - від математичної оптимізації структури посівів до впровадження енергоощадних технологій та елементів автентичного брендингу - носять прикладний характер і готові до безпосереднього впровадження в операційну діяльність ТОВ «Перемога». Комплексна реалізація розробленої стратегії дозволить підприємству мінімізувати деструктивний макроекономічний тиск воєнного часу, суттєво знизити собівартість вирощування сільськогосподарських культур, сформувати високу додану вартість і забезпечити стабільні довгострокові позиції як на внутрішньому, так і на європейському аграрних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров І.О., Бурук Г.П. Еволюція дефініцій конкурентоспроможності продукції. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. №2. С.89-99.
2. Бабець І. Г., Жабинець О. Й. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників в умовах глобальних викликів: регіональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 4-10.
3. Бакай В. Й., Ліннік Д. В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6, Том 1. С. 272-279.
4. Білянський Ю.О. Оцінка конкурентоспроможності експортно-орієнтованої сільськогосподарської продукції. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 13-22.
5. Биба В. В. Теницька Н. Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 12. С. 171-176.
6. Бланк І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: Ельга, Ніка-Центр. 2004. 778 с.
7. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 101-110.
8. Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. №32. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812/779> (дата звернення: 11.02.2026).
9. Валявський С.М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4617> (дата звернення: 17.04.2026 р.)

10. Васильков В. Організація виробництва: [навч. посібник] Київ: КНЕУ, 2003. 524 с.

11. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.

12. Волкова Н.В., Мехтієв Р.Е., Попадін Є.В. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2729> (дата звернення: 11.03.2026).

13. Воронкова А. Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 133-137.

14. Вплив воєнного стану на діяльність аграрних підприємств України: аналітичний огляд / Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2026 р.).

15. Герасимчук, В. Г. Конкурентоспроможність продукції: оцінка та управління. Київ: КНЕУ. 2004. 240 с.

16. Гуцуляк В. Р. Маркетинговий механізм як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск 1(117) С. 144-147.

17. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка* №4. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891> (дата звернення: 11.04.2026).

18. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Гамерська І.С. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції в умовах європейської інтеграції України. *Економіка та суспільство*. Вип. №56. 2023. С. 44-52.
19. Гузар Б.С., Цикалюк О.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. *Інноваційна економіка*. 2012. № 11. С. 277-280.
20. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. Х.: Основа, 2003. 250 с.
21. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. №1. 2017. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf (дата звернення: 11.02.2026).
22. Журило І. В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення. Монографія. Кіровоград, ПВЦ «Мавік», 2007. 186 с.
23. Загородній А. Г., Чубай В. М. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2007. № 1. С. 99-110.
24. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4647> (дата звернення: 15.03.2026).
25. Збарський В.К., Місевич М.А. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств. Монографія. Київ. 2009. 310 с.
26. Земельний кодекс України : Закон України від 25 жовт. 2001 р. № 2768-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 3-4. Ст. 27. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення: 07.04.2026 р.).

27. Земляна Л. С. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 207-214.
28. Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В., Яцкова Н.С. Оцінка та діагностика конкурентоспроможності й якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнних викликів. *Агросвіт*. №4. 2025. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/25/18135/27b9e26c1ff2a59ab540a885213059577b566881.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
29. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49-53.
30. Лавриненко С.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в контексті ринкових умов господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 22 (2). С. 8–11.
31. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
32. Мазур О.Є. Багатовимірний ABC-аналіз асортименту. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2019. № 4 (44). С. 80-90.
33. Максим'юк Д.А. Управління конкурентоспроможністю. Японський досвід: Монографія. Харків: Основа, 2003. 205 с.
34. Маргіта Н. О. Критерії ефективного управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2796> (дата звернення: 11.02.2026 р.).
35. Марченко В.М., Башилова В.П. ABC-XYZ- аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 13. 2017. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/100.pdf (дата звернення: 15.03.2026).

36. Мельникова О.О., Кавтиш О.П. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка*. №5. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3000> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

37. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13(2). С. 114-117.

38. Національний план відновлення України : офіційне видання / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

39. Невлад В. Ф. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки в умовах євроінтеграційних процесів. *Збірник наукових праць Уманського НУС. Серія Економіка*. 2018. № 92. Ч. 2. С. 107-116.

40. Негрей М. В., Трофімцева О. В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2022. № 102. С. 49-56. (дата звернення: 21.02.2026 р.).

41. Нянько В., Карпенко В., Нездоровін О. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Економічний дискурс*. 2019. Випуск 4. С. 123-131.

42. Орлов П.А., Міщенко. В.В. Управління розвитком: Міжнародна науково–практична конференція «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств», 14-15 листопада 2006 р. С. 198-201.

43. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2026 р.).

44. Павлова Г., Абрамович І., Бальзан М. Стратегічні заходи підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 62-67.

45. Перерва П. Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №4. С. 230-235.

46. Податковий кодекс України : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 07.02.2026 р.).

47. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягати стабільно високих результатів: перекл. з англ. Київ: «Наш формат». 2019. 624 с.

48. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 07.02.2026 р.).

49. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 6 берез. 2018 р. № 2275-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 13. Ст. 69. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 07.02.2026 р.).

50. Прокопенко О. В., Бойко Ю. В. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 22-25.

51. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 80-86.

52. Русан В. М. Функціонування аграрного сектору в умовах війни. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 13-16.

53. Сливінська О.Б., Боднар О.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 3 (14). 2019. С. 66-74.
54. Статистичний щорічник України за 2024 рік / за ред. А. В. Макарчука; відп. за вип. О. А. Вишневська. Київ : Державна служба статистики України, 2025. 480 с.
55. Трещов М. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. *Економічний простір*. 2009. № 23/1. С. 118-126.
56. Тульчинська С. О., Салоїд С. В., Кирилюк М. Д. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах загроз та ризиків. *Ефективна економіка*. 2023. №5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.-php/ee/article/view/1564> (дата звернення: 09.01.2026).
57. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 212-215.
58. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С. М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
59. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор"*. 2020. № 2 (58). С. 152-161.
60. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 8. С. 405-410.
61. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Річні фінансові звіти діяльності ТОВ «Перемога» 2023-2025 рр.

Профіль конкурентоспроможності ТОВ «Перемога»

Параметр	ПрАТ «Вінницька птахофабрика» (група МХП)	ПрАТ «Агрофірма «Колос»	ФГ «Господар»	ТОВ «Перемога»
Земельний банк	5	3	3	3
Частка ринку	5	3	2	3
Рентабельність продажу	4	1	3	3
Фінансовий потенціал	5	1	2	3
Логістика та інфраструктура	5	2	2	4
Якість та обсяг партій	5	1	2	3
Гнучкість управління	1	3	5	4