

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»

**СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТОВ «ВЕСНА -АГРО» РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Науковий керівник: к.е.н., асистент
Валерій ШЕВЧЕНКО

Рецензент: д.е.н., професор, в.о.
завідувача кафедри економічної теорії і
економіки підприємства Одеського
державного аграрного університету
Олена КНЯЗЄВА

Виконала здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
денної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Олена САРАІН _____

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних
досліджень. Використання ідей і
текстів інших авторів має посилання
на відповідне джерело*

_____ Олена САРАІН

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 ЗАПІША

«06» листопада 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

Олени САРАІН

1. Тема роботи: *«Стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Весна-Агро»»; керівник роботи: к.е.н., асистент Валерій ШЕВЧЕНКО затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 220 від «06» листопада 2025 р.*

2. Строк подання кваліфікаційної роботи: *«03» червня 2026 р.*

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

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та реалізації стратегій управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *розкрити сутність, принципи та чинники формування конкурентоспроможності аграрного підприємства;*

– *дослідити стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства;*

– *узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств.*

5.2. Аналітичний розділ:

– *дослідити ресурсний потенціал та середовище функціонування ТОВ «Весна-Агро»;*

– *провести аналіз виробничо-господарської діяльності та ринкових позицій підприємства;*

– *здійснити комплексну діагностику конкурентоспроможності підприємства;*

– провести SWOT-аналіз та PEST-аналіз діяльності підприємства.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- сформувати стратегічні заходи щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ «Весна-Агро»;
- визначити економічну ефективність запропонованих стратегічних заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу

6.1. До теоретико-методичного розділу:

- Наукові підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства;
- Чинники формування конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- Основні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- Система управління конкурентоспроможністю підприємства;
- Методики оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств.

6.2. До аналітичного розділу:

- Організаційна структура управління ТОВ «Весна-Агро»;
- Динаміка основних показників діяльності підприємства;
- Склад і структура активів та пасивів підприємства;
- Аналіз фінансових результатів діяльності;
- SWOT-аналіз ТОВ «Весна-Агро»;
- PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- Оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- Порівняльна характеристика конкурентних позицій підприємства.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

- Стратегічна карта підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- План реалізації запропонованих заходів;
- Бюджет впровадження стратегічних заходів;
- Прогнозні показники діяльності підприємства;
- Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Наукові статті та монографії з питань управління конкурентоспроможністю підприємств, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали Міністерства економіки України, інформаційні ресурси YouControl, фінансова звітність ТОВ «Весна-Агро», результати SWOT- та PEST-аналізу, дані власних досліджень автора.

8. Дата видачі завдання: 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	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 (проектно-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	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	03.06.26	0,1	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	4.06.26 – 10.06.26	0	
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.26 – 14.06.26	0,5	
15	Попередній захист на кафедрі	15.06.26 – 18.06.26	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	18.06.26 – 22.06.26	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	23.06.26 – 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Олена САРАІН

Наукова керівниця: _____ Валерій ШЕВЧЕНКО

Гарант ОП: _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Сараїн О.А. Стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Весна-Агро». – На правах рукопису.

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

Актуальність теми. В умовах глобалізації економічних процесів, посилення конкуренції на аграрних ринках, цифровізації господарської діяльності та впливу воєнного стану на функціонування підприємств особливого значення набуває проблема забезпечення та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Конкурентоспроможність є однією з ключових характеристик ефективності діяльності підприємства, що визначає його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток. Для сільськогосподарських підприємств питання управління конкурентоспроможністю є особливо актуальним через залежність від природно-кліматичних умов, кон'юнктури аграрних ринків, рівня державної підтримки та інноваційного розвитку. В сучасних умовах ефективне управління конкурентоспроможністю потребує формування та реалізації стратегій, спрямованих на зміцнення ринкових позицій, підвищення якості продукції, розвиток інноваційної діяльності та раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства. Отже, розробка та впровадження ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю виступає важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його економічної ефективності та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Теоретико-методичним засадам формування та реалізації стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Ю.І. Данька, Л.В. Слюсарєвої, Т.О. Корнієнко, К.В. Желуденко, І.В. Ковальчук, О.М. Петренко, Р.В. Тульчинського, О.О. Буряченка, К.В. Ковтуненка, К.О. Дідан, О.В. Ковальчук, Р.Р. Августина, І.О. Демків, Н.М. Трепет, О. Калінкіна, В. Бойка, М. Зарічного, С. Шишковського, О. Одінцової, І.В. Гріщенка, Н.В. Білецької, О.О. Одінцової, А.В. Єрмака, Н.М. Грицишин, О.В. Євтушок, Т.М. Грекової, Р.О. Харченка, В.М. Чернеги, О.С. Кузьміна, В.Т. Горала, І.М. Злиденя, Ю.М. Савінової, М. Портера, С.Ю. Хамініч, Л.В. Балабанової, А. Новосельця, М.П. Денисенка, А.П. Гречан та К.О. Шиловой. Водночас подальшого дослідження потребують питання удосконалення стратегій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах цифровізації та трансформаційних процесів економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегій управління конкурентоспроможністю ТОВ «Весна-Агро».

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувалися такі завдання:

- розкрити сутність, принципи та чинники формування конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- дослідити стратегії управління конкурентоспроможністю в системі менеджменту сільськогосподарського підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств;
- проаналізувати ресурсний потенціал та підприємницьке середовище функціонування ТОВ «Весна-Агро»;
- здійснити оцінку результативності виробничої діяльності та ринкового позиціонування підприємства;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро»;
- провести PEST-аналіз зовнішнього середовища та SWOT-аналіз діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства;
- сформулювати стратегічні напрями підвищення конкурентних переваг ТОВ «Весна-Агро»;
- визначити економічну ефективність запропонованих стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та реалізації стратегій управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Поглиблені дослідження здійснювалися на базі ТОВ «Весна-Агро».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонауковий діалектичний метод пізнання економічних процесів та явищ. У процесі виконання роботи використано такі методи дослідження: абстрактно-логічний, монографічний, економіко-статистичний, порівняльний аналіз, графічний, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та розрахунково-конструктивний метод.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств» розкрито сутність, принципи та чинники формування конкурентоспроможності аграрного підприємства, досліджено стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю та узагальнено методичні підходи до її оцінювання.

У другому розділі «Аналіз та оцінка конкурентних позицій ТОВ «Весна-Агро»» досліджено ресурсний потенціал та середовище функціонування підприємства, проведено аналіз виробничо-господарської діяльності, ринкових позицій і здійснено комплексну діагностику конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі «Удосконалення стратегічних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства» обґрунтовано стратегічні напрями

удосконалення управління конкурентоспроможністю, сформовано комплекс заходів щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ «Весна-Агро» та визначено економічну ефективність запропонованих стратегічних рішень.

Джерелами інформації слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, інформаційні матеріали Міністерства економіки України, Національного банку України, міжнародних організацій, дані системи YouControl, фінансова звітність ТОВ «Весна-Агро» та результати власних досліджень автора.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегій управління конкурентоспроможністю ТОВ «Весна-Агро», реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 80 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 34 таблиці, 8 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 63 найменування.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, аграрне підприємство, стратегічне управління, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ресурсний потенціал, ефективність діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності аграрного підприємства: сутність, принципи та чинники впливу	7
1.2. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства	14
1.3. Фактори формування конкурентоспроможності та методики її оцінки щодо сільськогосподарських підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ВЕСНА-АГРО»	24
2.1. Дослідження ресурсного потенціалу та середовища функціонування аграрного підприємства	24
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та ринкових позицій підприємства	32
2.3. Комплексна діагностика конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Стратегічні засади удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства	47
3.2. Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентних переваг ТОВ «Весна-Агро»	57
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих стратегічних заходів	62
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації економічних процесів, посилення конкуренції на аграрних ринках, цифровізації господарської діяльності та впливу воєнного стану на функціонування підприємств особливого значення набуває проблема забезпечення та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Конкурентоспроможність є однією з ключових характеристик ефективності діяльності підприємства, яка визначає його здатність успішно функціонувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Для сільськогосподарських підприємств питання управління конкурентоспроможністю є особливо актуальним, оскільки їх діяльність залежить від природно-кліматичних умов, коливань кон'юнктури аграрних ринків, рівня державної підтримки, технологічного забезпечення виробництва та інноваційної активності. У сучасних умовах ефективне управління конкурентоспроможністю потребує формування та реалізації стратегій, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення якості продукції, оптимізацію виробничих процесів, розвиток інноваційної діяльності та раціональне використання ресурсного потенціалу.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю адаптації аграрних підприємств до умов євроінтеграції, цифрової трансформації економіки та зростання вимог до якості й безпечності сільськогосподарської продукції. У зв'язку з цим розробка та впровадження ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю виступає важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його економічної ефективності та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Це обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Теоретико-методичним засадам формування та реалізації стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств присвячені праці багатьох

вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження даної проблематики зробили Ю. І. Данько та Л. В. Слюсарєва [1], Т. О. Корнієнко [8], К. В. Желуденко [10], І. В. Ковальчук і О. М. Петренко [11], Р. В. Тульчинський [12], О. О. Буряченко [16], К. В. Ковтуненко, К. О. Дідан та О. В. Ковальчук [17], Р. Р. Августин, І. О. Демків та Н. М. Трепет [18], О. Калінкін [19], В. Бойко та М. Зарічний [23], С. Шишковський та О. Одінцова [24], І. В. Гріщенко, Н. В. Білецька та О. О. Одінцова [29], А. В. Єрмак [32], Н. М. Грицишин [33], О. В. Євтушок, Т. М. Грекова та Р. О. Харченко [34], В. М. Чернега [36], О. С. Кузьмін та В. Т. Гораль [37], І. М. Злидень [38], Ю. М. Савінова [39], М. Портер [40], С. Ю. Хамініч [41], Л. В. Балабанова [42], А. Новоселець [44], М. П. Денисенко, А. П. Гречан та К. О. Шилова [45] та інші. Водночас подальшого дослідження потребують питання удосконалення стратегій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств з урахуванням сучасних викликів, цифровізації та трансформаційних процесів у вітчизняній економіці.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегій управління конкурентоспроможністю ТОВ «Весна-Агро».

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність, принципи та чинники формування конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- дослідити стратегії управління конкурентоспроможністю в системі менеджменту сільськогосподарського підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств;
- проаналізувати ресурсний потенціал та підприємницьке середовище функціонування ТОВ «Весна-Агро»;
- здійснити оцінку результативності виробничої діяльності та ринкового позиціонування підприємства;

- провести оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро»;
- провести PEST-аналіз зовнішнього середовища та SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Весна-Агро»;
- обґрунтувати напрями удосконалення стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства;
- сформулювати стратегічні напрями підвищення конкурентних переваг ТОВ «Весна-Агро»;
- визначити економічну ефективність запропонованих стратегічних заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та реалізації стратегій управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Поглиблені дослідження здійснювалися на базі ТОВ «Весна-Агро».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонауковий діалектичний метод пізнання економічних процесів та явищ. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: абстрактно-логічний (для узагальнення теоретичних положень щодо конкурентоспроможності підприємства та стратегій її забезпечення); монографічний (при вивченні наукових підходів до управління конкурентоспроможністю); економіко-статистичний (при аналізі виробничо-господарської діяльності підприємства); порівняльний аналіз (при оцінці показників конкурентоспроможності); графічний (для візуалізації результатів дослідження); SWOT-аналіз (для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища); PEST-аналіз (для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства); розрахунково-конструктивний метод (для обґрунтування ефективності запропонованих стратегічних заходів).

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, інформаційні матеріали Міністерства економіки України, Національного банку України, міжнародних організацій, дані системи YouControl, фінансова звітність ТОВ «Весна-Агро», результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегій управління конкурентоспроможністю ТОВ «Весна-Агро», реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 80 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 34 таблиці, 8 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 63 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності аграрного підприємства: сутність, принципи та чинники впливу

За сучасних умов господарювання забезпечення конкурентних позицій підприємства є однією з ключових передумов його ефективного розвитку. Зростання рівня конкуренції на ринку обумовлює потребу в постійному вдосконаленні управлінських механізмів, раціональному використанні ресурсного потенціалу та підвищенні адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств ця проблема є особливо актуальною, оскільки їх функціонування характеризується високою залежністю від ринкової кон'юнктури, природно-кліматичних умов та особливостей конкурентного середовища [1].

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція трактується як суперництво між суб'єктами господарювання за досягнення переваг на ринку, що забезпечує споживачам можливість вільного вибору товарів і послуг та запобігає монополізації ринку окремими учасниками [2]. За своєю сутністю конкуренція є важливим елементом ринкового механізму, який стимулює підвищення ефективності виробництва, удосконалення якості продукції, впровадження інноваційних рішень та розвиток системи управління підприємством [3].

У сучасних економічних дослідженнях конкурентоспроможність підприємства розглядається як складна багатоаспектна категорія, що відображає здатність суб'єкта господарювання успішно функціонувати в конкурентному середовищі, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Більшість науковців пов'язують

конкурентоспроможність із ефективністю використання ресурсного потенціалу, рівнем інноваційного розвитку та спроможністю підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти [4].

Різноманітність наукових підходів до трактування конкурентоспроможності обумовлена її комплексним характером, який охоплює економічні, організаційні, управлінські, правові та соціальні аспекти діяльності підприємства. У науковій літературі представлено широкий спектр визначень цієї категорії, що акцентують увагу на різних складових її формування та забезпечення. Для узагальнення наукових підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно розглянути погляди сучасних дослідників, наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи сучасних дослідників до визначення чинників конкурентоспроможності підприємства

№	Автор	Сутність наукового підходу
1	К.В. Желуденко	Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається ефективністю використання ресурсного потенціалу, рівнем управління та здатністю підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.
2	І.В. Ковальчук, О.М. Петренко	Основою забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є інноваційний розвиток, ефективне використання ресурсів та впровадження сучасних стратегій управління.
3	О.О. Буряченко	Конкурентоспроможність є інтегральним показником ефективності діяльності підприємства та відображає його здатність забезпечувати стійкі ринкові позиції.
4	Ю.І. Данько, Л.В. Слюсарєва	Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств пов'язане із забезпеченням високої якості продукції, впровадженням інновацій та вдосконаленням механізмів управління.
5	Т.О. Корнієнко	Важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства є ефективна маркетингова діяльність, орієнтація на потреби споживачів та адаптація до змін ринкового середовища.
6	О.В. Євтушок, Т.М. Грекова, Р.О. Харченко	Конкурентні переваги підприємства значною мірою залежать від ефективності товарної політики, рівня задоволення потреб споживачів та результативності маркетингових рішень.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 5, 8; 10; 11; 16; 34].

За таких умов особливої актуальності набуває розроблення та реалізація стратегій управління конкурентоспроможністю, спрямованих на забезпечення довгострокових конкурентних переваг і сталого розвитку підприємства.

Важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає маркетингова товарна політика, яка охоплює формування асортименту продукції, управління її якісними характеристиками, розроблення нових товарних пропозицій та адаптацію продукції до вимог цільових споживачів [6]. Ефективне застосування інструментів маркетингової товарної політики сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню рівня споживчої лояльності та формуванню стійких конкурентних переваг [7].

Конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як інтегральний показник ефективності його функціонування, що відображає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал, формувати конкурентні переваги та реалізовувати стратегічні цілі розвитку. Саме тому дослідження механізмів і стратегій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств є одним із пріоритетних напрямів сучасної економічної науки.

Важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства є дотримання принципів її формування та підтримки. У сучасному конкурентному середовищі рівень конкурентоспроможності визначається впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які обумовлюють ефективність діяльності підприємства та його здатність своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації [7].

До ключових принципів формування конкурентоспроможності належать системність, комплексність, адаптивність, інноваційність, ефективне управління ресурсами, орієнтація на потреби споживачів і стратегічна спрямованість розвитку. Реалізація зазначених принципів створює передумови для стабільного функціонування підприємства, посилення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку [8].

Суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства здійснюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища.

До зовнішніх чинників належать рівень конкуренції на ринку, державне регулювання економіки, податкова політика, інвестиційний клімат, розвиток інфраструктури, зміни ринкової кон'юнктури та купівельна спроможність споживачів. Внутрішні чинники охоплюють ресурсний потенціал підприємства, рівень технологічного розвитку, якість продукції, результативність маркетингової діяльності, фінансовий стан, кадровий потенціал і систему управління [6].

З метою більш ґрунтовного дослідження впливу окремих чинників на формування конкурентоспроможності аграрного підприємства доцільно здійснити їх групування за основними напрямками впливу. Систематизовану характеристику зовнішніх і внутрішніх чинників формування конкурентоспроможності наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних чинників формування конкурентоспроможності аграрного підприємства

ЗОВНІШНІ	ВНУТРІШНІ
Рівень конкуренції	Ресурсний потенціал
Державна політика	Якість продукції
Інфляційні процеси	Маркетингова політика
Попит споживачів	Фінансовий стан
Кон'юнктура ринку	Інноваційна діяльність
Інвестиційний клімат	Кваліфікація персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [8–10].

У сучасних умовах особливого значення набуває стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Він передбачає формування системи довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій та підвищення ефективності діяльності підприємства [10].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна базуватися на взаємозв'язку стратегічних, організаційних, виробничих та маркетингових складових, що забезпечує комплексний підхід до розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Ефективність такої системи залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації, раціонально використовувати ресурси та формувати

стійкі конкурентні переваги. Важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства є маркетингова діяльність, спрямована на виявлення потреб споживачів, формування ефективної товарної політики та зміцнення ринкових позицій. Взаємозв'язок маркетингової діяльності та конкурентоспроможності підприємства представлено на рис. 1.1

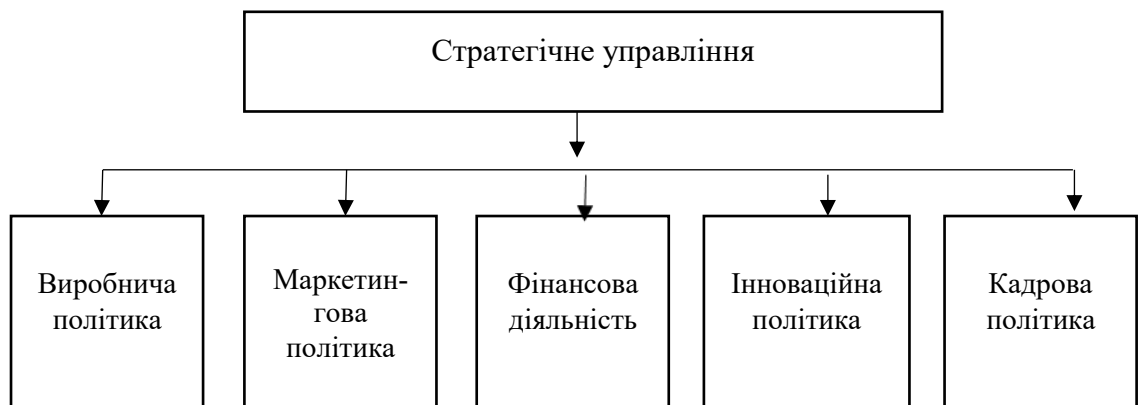


Рисунок 1.1 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [9–10].

Ефективне управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства передбачає постійний моніторинг ринкового середовища, аналіз конкурентів, оцінку власного потенціалу та своєчасне впровадження інноваційних рішень. У сучасних умовах саме інноваційна активність, цифровізація бізнес-процесів і використання сучасних маркетингових інструментів є важливими чинниками забезпечення конкурентних переваг підприємства [11].

Таким чином, конкурентоспроможність аграрного підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників та потребує комплексного підходу до управління. Реалізація ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству забезпечити стабільність функціонування, підвищити ефективність господарської діяльності та зміцнити ринкові позиції в умовах конкурентного середовища.

Важливою передумовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства є ефективне використання його виробничого та економічного потенціалу. У сучасних умовах господарювання підприємства аграрного сектору функціонують в умовах підвищеного ризику, нестабільності ринкового середовища, зміни кон'юнктури аграрного ринку та посилення конкурентного тиску. Саме тому особливого значення набуває формування дієвого механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю, який забезпечує адаптацію підприємства до зовнішніх змін та створення стійких конкурентних переваг [12].

Науковці зазначають, що конкурентоспроможність аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня технологічного розвитку, ефективності виробничої діяльності, інноваційної активності та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [13]. У сучасних умовах ефективне функціонування аграрних підприємств неможливе без застосування стратегічного підходу до управління, який передбачає комплексне поєднання виробничих, маркетингових, фінансових та інноваційних рішень.

Одним із найважливіших елементів забезпечення конкурентоспроможності є формування конкурентних переваг підприємства. Конкурентні переваги відображають сукупність характеристик і можливостей підприємства, які забезпечують йому кращі позиції порівняно з конкурентами та сприяють підвищенню ефективності діяльності. Конкурентні переваги аграрного підприємства формуються під впливом сукупності виробничих, маркетингових та фінансових чинників. До виробничих переваг належать висока якість продукції, використання сучасних технологій виробництва та забезпечення належного рівня продуктивності. Маркетингові переваги проявляються через формування позитивного іміджу та бренду підприємства, реалізацію ефективної цінової політики, а також розвиток каналів збуту продукції. Водночас фінансові переваги характеризуються рівнем

рентабельності діяльності, фінансовою стійкістю та інвестиційною привабливістю підприємства. Сукупність зазначених переваг сприяє зміцненню ринкових позицій аграрного підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання [12–14].

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє інноваційна діяльність підприємства. Упровадження сучасних технологій виробництва, автоматизація бізнес-процесів, використання цифрових інструментів управління та вдосконалення системи маркетингових комунікацій сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його ринкових позицій [15].

Крім того, у сучасних умовах особливого значення набуває здатність аграрних підприємств забезпечувати гнучкість управлінської системи та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це передбачає проведення постійного моніторингу конкурентного середовища, оцінювання ринкових ризиків, аналіз споживчих переваг та вдосконалення товарної політики підприємства [13].

Узагальнюючи вищезазначене, слід відзначити, що конкурентоспроможність аграрного підприємства формується під впливом сукупності економічних, організаційних, технологічних та маркетингових чинників. Ефективне поєднання стратегічного управління, інноваційної діяльності та маркетингової орієнтації забезпечує підприємству можливість зміцнювати конкурентні позиції, підвищувати результативність господарської діяльності та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Важливого значення при цьому набуває раціональне використання виробничих, фінансових і трудових ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства. Не менш важливими є впровадження сучасних технологій виробництва та управління, а також постійне вдосконалення якості продукції відповідно до вимог ринку. У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність значною мірою залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін

зовнішнього середовища та впроваджувати інновації. Тому систематичне оцінювання рівня конкурентоспроможності та розроблення заходів щодо його підвищення є необхідною умовою забезпечення ефективного розвитку аграрного підприємства.

1.2. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

У сучасних умовах господарювання забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є одним із ключових завдань системи менеджменту. Посилення конкуренції на аграрному ринку, нестабільність зовнішнього середовища, глобалізаційні процеси та цифрова трансформація економіки обумовлюють необхідність формування ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства [16].

У системі менеджменту стратегія управління конкурентоспроможністю розглядається як комплекс управлінських рішень і заходів, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення ринкових позицій підприємства. Основною метою такої стратегії є забезпечення довгострокового розвитку підприємства шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективного використання внутрішнього потенціалу [17].

На думку сучасних науковців, стратегічне управління конкурентоспроможністю повинно ґрунтуватися на принципах системності, адаптивності, інноваційності та орієнтації на споживача. Саме система менеджменту забезпечує координацію виробничої, маркетингової, фінансової та інноваційної діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей [7].

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію взаємопов'язаних функцій, спрямованих на зміцнення його

ринкових позицій. До основних функцій належать планування, організація, мотивація та контроль. Їх ефективна взаємодія забезпечує формування конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні функції управління конкурентоспроможністю наведено на рис. 1.2.

Кожна із зазначених функцій відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища. Їх комплексне застосування сприяє підвищенню ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій на ринку.



Рисунок 1.2 – Основні функції управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [16–17].

Забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств потребує застосування відповідних стратегій управління, орієнтованих на зміцнення ринкових позицій та досягнення довгострокових цілей розвитку. Вибір стратегії залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх

факторів, зокрема ресурсного забезпечення, рівня конкуренції та особливостей ринкового середовища. Систематизацію основних стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Стратегія	Характеристика	Управлінська спрямованість
Стратегія лідерства за витратами	Орієнтована на зниження витрат виробництва та собівартості продукції	Підвищення ефективності діяльності
Стратегія диференціації	Передбачає створення унікальних характеристик продукції	Формування конкурентних переваг
Інноваційна стратегія	Ґрунтується на впровадженні нових технологій та інновацій	Розвиток інноваційного потенціалу
Маркетингова стратегія	Спрямована на вдосконалення товарної політики та просування продукції	Посилення ринкових позицій
Адаптивна стратегія	Передбачає швидке реагування на зміни зовнішнього середовища	Забезпечення гнучкості управління

Джерело: сформовано автором на основі [17; 18; 19; 23; 31,40]

Серед найбільш поширених стратегій управління конкурентоспроможністю важливе місце посідає стратегія лідерства за витратами, сутність якої полягає в оптимізації виробничих процесів, підвищенні ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також мінімізації собівартості продукції. Реалізація цієї стратегії створює передумови для формування конкурентоспроможних цін та забезпечення належного рівня прибутковості підприємства [19].

Не менш важливою є стратегія диференціації, спрямована на створення унікальних характеристик продукції та підвищення її споживчої цінності. Досягнення конкурентних переваг у межах даної стратегії забезпечується шляхом удосконалення якісних параметрів продукції, розширення асортименту та формування позитивного іміджу підприємства. Для аграрних товаровиробників особливого значення набувають екологічна безпечність продукції, використання інноваційних технологій та орієнтація на потреби цільових споживачів [20].

В умовах цифрової трансформації економіки вагомого значення набуває інноваційна стратегія розвитку підприємства. Її реалізація передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизацію виробничих і управлінських процесів та використання інструментів цифрового маркетингу [21].

Важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю є використання сучасних управлінських інструментів, що забезпечують адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцнення його конкурентних позицій. Особливо актуальними є цифровізація бізнес-процесів, інноваційний розвиток і вдосконалення маркетингової діяльності. Узагальнену характеристику найбільш поширених інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Сучасні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства

Інструмент	Сутність	Очікуваний результат
Цифровізація управління	Використання CRM-систем, ERP-платформ та цифрових технологій	Підвищення ефективності управління
Інноваційні технології	Впровадження сучасної техніки та автоматизації виробництва	Зниження собівартості продукції
Маркетингові комунікації	Digital-маркетинг, реклама та просування бренду	Збільшення обсягів реалізації продукції
Логістична оптимізація	Удосконалення системи постачання та збуту	Скорочення витрат підприємства
Управління персоналом	Підвищення кваліфікації та мотивації працівників	Зростання продуктивності праці

Джерело: сформовано автором на основі [15; 22; 23; 24; 34; 63]

Такий взаємозв'язок сприяє узгодженню управлінських рішень у сфері виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу та інноваційного розвитку. Ефективна координація цих складових дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати ефективність діяльності підприємства та забезпечувати його довгострокову конкурентоспроможність. Система менеджменту конкурентоспроможності підприємства повинна забезпечувати взаємозв'язок між основними функціональними складовими діяльності підприємства, що наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок складових системи менеджменту підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [16; 34; 40; 42; 45]

Результативність управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою визначається здатністю системи менеджменту забезпечувати узгоджену реалізацію стратегічних цілей розвитку. За сучасних умов господарювання ефективне управління передбачає інтеграцію виробничої, маркетингової, фінансової та інноваційної складових діяльності підприємства, що сприяє підвищенню рівня їх взаємодії та координації. Важливу роль у цьому процесі відіграє механізм управління конкурентоспроможністю, який забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та створює передумови для стабільного функціонування підприємства [28].

Отже, управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства являє собою комплексний процес, що охоплює стратегічне планування, організацію господарської діяльності, застосування маркетингових інструментів та впровадження інноваційних рішень. Рациональне поєднання управлінських функцій і стратегічних підходів сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його ринкових позицій. Водночас

досягнення високого рівня конкурентоспроможності потребує постійного моніторингу змін зовнішнього середовища, своєчасного реагування на ринкові виклики та ефективного використання наявного ресурсного потенціалу підприємства.

1.3. Фактори формування конкурентоспроможності та методики її оцінки щодо сільськогосподарських підприємства

За сучасних умов функціонування аграрної економіки забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є одним із ключових чинників їх стабільного розвитку. Загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та міжнародному ринках, вплив глобалізаційних процесів, нестабільність економічної ситуації, воєнні виклики та трансформація споживчих потреб зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю аграрних товаровиробників [29].

У науковій літературі конкурентоспроможність аграрного підприємства розглядається як інтегральна характеристика його здатності ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток [30]. Для підприємств аграрного сектору її рівень визначається фінансово-економічними результатами, технологічним забезпеченням, якістю продукції, ефективністю використання ресурсів і маркетинговою діяльністю. Основні фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, систематизовано в табл. 1.5.

Водночас суттєвий вплив на конкурентоспроможність мають природно-кліматичні умови, рівень державної підтримки, інвестиційна активність та інноваційний потенціал підприємства. Комплексна оцінка цих факторів дозволяє своєчасно виявляти резерви підвищення ефективності діяльності та розробляти заходи щодо зміцнення ринкових позицій аграрного підприємства.

Таблиця 1.5 – Основні фактори формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Група факторів	Характеристика впливу
Виробничо-технологічні	Рівень технічного оснащення, використання сучасних технологій, продуктивність виробництва
Фінансово-економічні	Платоспроможність, ліквідність, рентабельність, доступ до інвестицій
Маркетингові	Ефективність товарної політики, позиціонування продукції, канали збуту
Інноваційні	Впровадження нових технологій, цифровізація, модернізація виробництва
Екологічні	Дотримання екологічних стандартів, органічне виробництво
Соціально-кадрові	Кваліфікація персоналу, мотивація працівників, кадровий потенціал

Джерело: сформовано автором на основі [10; 11; 12; 16; 33; 35; 36; 63].

Виробничо-технологічні фактори є базовими у формуванні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вони визначають рівень продуктивності виробництва, ефективність використання ресурсів та можливість забезпечення високої якості продукції. У сучасних умовах конкурентні переваги значною мірою формуються завдяки використанню цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів, елементів точного землеробства та інноваційних агротехнологій [10; 32; 63].

Важливе значення мають фінансово-економічні фактори, оскільки саме фінансовий стан підприємства визначає його можливості щодо оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інновацій та розширення виробництва. Високий рівень рентабельності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг [16; 29; 45].

Маркетингові фактори відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Ефективна маркетингова товарна політика сприяє оптимізації асортименту, зміцненню іміджу підприємства, просуванню продукції та розширенню каналів збуту [8; 34; 42].

Водночас інноваційні фактори забезпечують формування стійких конкурентних переваг шляхом підвищення продуктивності виробництва, зниження собівартості продукції та покращення її якісних характеристик

[32]. Узагальнену систему факторів формування конкурентоспроможності аграрного підприємства доцільно подати у вигляді схеми в рис. 1.4



Рисунок 1.4 – Система факторів формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1; 10; 16; 32; 36; 63]

Важливим елементом управління конкурентоспроможністю є її оцінювання. У сучасній економічній літературі існує значна кількість методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, що пояснюється складністю та багатогранністю цієї категорії [37]. Основні методики оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств наведено у табл. 1.6.

Застосування різних методик дає змогу комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити резерви для подальшого розвитку. Вибір конкретного методу оцінювання залежить від мети дослідження, наявності інформаційної бази та особливостей діяльності аграрного підприємства.

Таблиця 1.6 – Основні методики оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Інтегральний	Комплексна оцінка за системою показників	Дає узагальнений результат	Складність розрахунків
Експертний	Оцінка на основі думки експертів	Врахування якісних факторів	Суб'єктивність
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін	Простота використання	Відсутність кількісної оцінки
Матричний	Визначення ринкової позиції	Стратегічна орієнтація	Обмеженість критеріїв
Графічний	Побудова радарів конкурентоспроможності	Візуалізація результатів	Узагальнений характер

Джерело: систематизовано автором на основі [37; 38; 39; 40; 41; 45].

Одним із найбільш поширених методів оцінювання конкурентоспроможності є інтегральний підхід, який базується на узагальненні системи показників діяльності підприємства. Використання інтегрального показника дозволяє комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити його позиції відносно конкурентів [38].

Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$K_{int} = \sum a_i \cdot P_i$$

де:

K_{int} – інтегральний показник конкурентоспроможності;

a_i – коефіцієнт вагомості показника;

P_i – значення окремого показника оцінювання.

Широкого застосування в дослідженнях конкурентоспроможності набув SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати внутрішні переваги та недоліки підприємства, а також оцінити можливості й загрози зовнішнього середовища [41]. Для сільськогосподарських підприємств використання цього методу є особливо важливим з огляду на значний вплив природно-кліматичних, економічних і ринкових факторів на ефективність їх діяльності.

Крім того, для оцінювання конкурентних позицій аграрних підприємств широко використовуються матричні методи, зокрема матриця McKinsey та матриця BCG. Вони дозволяють визначити перспективність окремих напрямів діяльності, рівень ринкової привабливості та стратегічні можливості розвитку підприємства [40].

Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності передбачають також використання графічних методів, зокрема побудову багатокутників або «радарів конкурентоспроможності». Такі методи дозволяють візуалізувати конкурентні переваги підприємства та визначити напрями, що потребують удосконалення [42].

Таким чином, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств формується під впливом складної системи взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють виробничо-технологічні, фінансово-економічні, маркетингові та інноваційні чинники. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності аграрним підприємствам необхідно систематично здійснювати оцінювання власних конкурентних позицій, використовувати сучасні методичні підходи та впроваджувати ефективні механізми стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ

ТОВ «ВЕСНА-АГРО»

2.1. Дослідження ресурсного потенціалу та середовища функціонування аграрного підприємства

ТОВ «ВЕСНА АГРО» засноване 9 грудня 2015 року та зареєстроване за адресою: 66700, Одеська область, Роздільнянський район, смт Захарівка, вул. Центральна, 80. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю (КОРФГ 240), яка в сучасних умовах господарювання є однією з найбільш поширених та ефективних форм ведення малого й середнього аграрного бізнесу. Така форма організації забезпечує поєднання обмеженої відповідальності учасників із достатньою гнучкістю системи управління, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

Статутний капітал підприємства становить 1 500 грн. Єдиним засновником та кінцевим бенефіціарним власником підприємства є Самчук Галина Анатоліївна [43], яка одночасно виконує обов'язки директора, підписанта та головного бухгалтера. Подібна концентрація управлінських функцій є характерною для невеликих аграрних підприємств, оскільки дозволяє мінімізувати адміністративні витрати та забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень. Водночас така модель управління зумовлює значну залежність результатів діяльності підприємства від професійних компетенцій та управлінського досвіду однієї особи, що може впливати на рівень стратегічної стійкості підприємства.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» відповідно до КВЕД є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (01.11). Крім основного напрямку діяльності, підприємство здійснює також:

- 01.13 – вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- 01.61 – допоміжну діяльність у рослинництві;
- 46.21 – оптову торгівлю зерном, насінням і кормами для тварин;
- 46.31 – оптову торгівлю фруктами та овочами.

Таким чином, підприємство здійснює диверсифіковану діяльність у межах рослинницької галузі, поєднуючи виробничу та торговельно-збутову функції. Це створює умови для формування повного ланцюга створення вартості – від вирощування сільськогосподарської продукції до її подальшої реалізації споживачам.

За результатами аналізу відкритих державних реєстрів встановлено, що структура власності ТОВ «ВЕСНА АГРО» є повністю централізованою, оскільки підприємство не має сторонніх учасників чи зовнішніх інвесторів. Частина господарських зв'язків підприємства пов'язана з діяльністю керівника в інших юридичних особах, що свідчить про функціонування взаємопов'язаної бізнес-мережі та централізованої моделі управління. З одного боку, це сприяє оперативності управлінських рішень та підвищує гнучкість управління, а з іншого – може створювати ризики надмірної концентрації управлінського впливу.

Організаційна структура управління ТОВ «ВЕСНА АГРО» має лінійний характер та відзначається високим рівнем централізації управлінських функцій. Основні повноваження зосереджені на рівні директора підприємства, що відповідає специфіці функціонування малих аграрних підприємств та забезпечує оптимізацію управлінських витрат і швидкість прийняття рішень відображено на рис.2.1.

Така структура управління сприяє чіткому розподілу обов'язків між працівниками та забезпечує ефективну координацію виробничої діяльності підприємства. Невелика кількість рівнів управління дозволяє оперативно передавати інформацію та швидко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Крім того, централізація управління створює умови

для посилення контролю за використанням ресурсів і виконанням поставлених виробничо-господарських завдань.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Джерело побудовано автором на основі штатного розкладу

На найвищому рівні організаційної структури перебуває директор підприємства, який здійснює стратегічне керівництво, координує виробничо-господарську діяльність, забезпечує взаємодію з контрагентами та контролює фінансово-економічні процеси підприємства.

Наступний рівень організаційної структури підприємства представлений трьома основними управлінськими ланками:

- керівник служби охорони, який відповідає за забезпечення охорони майна підприємства, контроль доступу до виробничих об'єктів та захист території сільськогосподарських угідь;
- заступник директора з рослинництва, функціональні обов'язки якого пов'язані з організацією та контролем виробничо-технологічних процесів у галузі рослинництва, плануванням агротехнічних заходів,

координацією роботи виробничої бригади та забезпеченням ефективного використання земельних, матеріальних і технічних ресурсів;

- головний бухгалтер, який здійснює організацію бухгалтерського обліку, забезпечує фінансово-обліковий супровід діяльності підприємства, контролює рух фінансових ресурсів та відповідає за складання й подання фінансової звітності.

У підпорядкуванні головного бухгалтера перебуває бухгалтер, який виконує функції ведення окремих напрямів бухгалтерського обліку, оформлення первинної документації та забезпечення облікових операцій підприємства.

Організація безпосереднього виконання виробничих робіт покладена на бригадира рослинницької бригади, який координує діяльність виробничого персоналу, контролює виконання агротехнічних робіт, забезпечує дотримання технологічних вимог та відповідає за виконання виробничих планів.

До складу виробничої бригади входять:

- механізатори, які здійснюють обробіток ґрунту, посівні роботи, збирання врожаю та інші механізовані операції;
- водії, що забезпечують перевезення сировини, техніки та готової продукції;
- підсобні працівники, які виконують допоміжні технологічні операції у процесі виробництва.

Загалом організаційна структура ТОВ «ВЕСНА АГРО» є компактною, функціонально орієнтованою та відповідає масштабам діяльності підприємства. Така структура забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, сприяє ефективному контролю виробничих процесів, оперативності прийняття рішень та створює передумови для підвищення продуктивності праці й зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для оцінювання ефективності діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» проведено аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 рр. наведено в табл.2.1

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	В середньому	2025 р. до 2023 р. +/-	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	5134,8	8596,4	11866,6	8532,6	6731,8	в 2,3 рази
Чистий прибуток, тис. грн	530,0	1132,3	397,6	686,6	-132,4	75,0
Валовий прибуток, тис. грн	1518,1	1417,3	1397,0	1444,1	-121,1	92,0
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	1466,9	1640,4	1694,8	1600,7	227,9	115,5
Коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів	3,50	5,24	7,00	5,25	3,50	в 2 рази
Коефіцієнт виробничої місткості основних засобів	0,286	0,191	0,143	0,207	-0,143	50,0
Норма прибутку на основний капітал за чистим прибутком, %	36,13	69,00	23,46	42,86	-12,67	64,9
Норма прибутку на основний капітал за валовим прибутком, %	103,49	86,38	82,43	90,77	-21,06	79,65

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Для оцінки результативності функціонування ТОВ «ВЕСНА АГРО» проаналізовано динаміку основних фінансово-економічних показників за 2023–2025 рр. За досліджуваний період підприємство демонструє стійке зростання обсягів господарської діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 5 134,8 тис. грн у 2023 р. до 11 866,6 тис. грн у 2025 р., тобто більш ніж у 2,3 рази. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення ефективності реалізації продукції.

Водночас динаміка чистого прибутку характеризується нестабільністю. Якщо у 2024 р. підприємство отримало 1 132,3 тис. грн чистого прибутку, то у 2025 р. його величина знизилася до 397,6 тис. грн. Подібна тенденція пояснюється зростанням виробничих витрат, підвищенням собівартості продукції та збільшенням інших операційних витрат. Незважаючи на це, підприємство продовжує залишатися прибутковим.

Аналіз ефективності використання основних виробничих засобів свідчить про позитивну тенденцію. Коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів збільшився з 3,50 у 2023 р. до 7,00 у 2025 р., що характеризує підвищення результативності використання виробничого потенціалу підприємства. Одночасно коефіцієнт виробничої місткості скоротився майже вдвічі, що вказує на більш раціональне використання основних засобів.

Таблиця 2.2 – Склад і структура балансу ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2023–2025 рр.

Види	2023	%	2024	%	2025	%	2025 р. у 2023 р., +/-
Запаси	2562,4	40,0	1672,4	33,5	1457,7	15,1	-1104,7
у т.ч. готова продукція	1412,9	22,1	967,3	19,4	465,2	4,8	-947,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	21,5	0,3	–	–	2348,7	24,3	+2327,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	2048,3	32,0	2233,2	44,8	3909,2	40,5	+1860,9
Гроші та їх еквіваленти	0,4	0,0	0,2	0,0	1,1	0,0	+0,7
Витрати майбутніх періодів	1770,0	27,6	1080,0	21,7	1850,0	19,2	+80,0
Всього оборотних активів	6402,6	100	4985,8	100	9644,5	100	+3241,9
Всього активів	7816,3	x	6852,9	x	11166,9	x	+3350,6
Власний капітал	3382,1	43,3	4514,4	65,9	4912,1	44,0	+1530,0
Поточні зобов'язання	4434,2	56,7	2338,5	34,1	6254,8	56,0	

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Аналіз структури балансу свідчить, що у 2023–2025 рр. підприємство суттєво змінило структуру активів та джерел їх формування. У структурі оборотних активів спостерігається зниження частки запасів із 40,0 % у 2023 р. до 15,1 % у 2025 р., що може свідчити про прискорення оборотності ресурсів та активізацію процесу реалізації продукції.

Водночас значно зросла дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка у 2025 р. становила 2 348,7 тис. грн. Це вказує на збільшення обсягів реалізації продукції з відстрочкою платежу та потребує посилення контролю за розрахунковою дисципліною контрагентів.

Частка власного капіталу у структурі пасивів у 2024 р. досягла майже 66 %, що свідчило про достатній рівень фінансової стійкості. Проте у 2025 р. відбулося зростання поточних зобов'язань до 56 % структури капіталу, що

може бути пов'язано з активізацією господарської діяльності та залученням додаткових короткострокових ресурсів.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності господарювання ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. від 2023 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	5134,8	8596,4	11866,6	+6731,8
Чистий прибуток, тис. грн	530,0	1132,3	397,6	-132,4
Чистого доходу на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1351,3	2323,2	3207,2	+1855,9
Отримано чистого доходу на 1 працівника, тис. грн	1283,7	2865,5	5933,3	+4649,6
Отримано чистого доходу на 1 грн активів, грн	0,66	1,25	1,06	+0,40
Отримано чистого прибутку на 1 грн активів, грн	0,07	0,17	0,04	-0,03
Отримано чистого прибутку на 1 працівника, тис. грн	132,5	377,4	198,8	+66,3
Рівень рентабельності витрат, %	11,51	15,17	3,47	-8,04
Рівень рентабельності продажу за чистим прибутком, %	10,32	13,17	3,35	-6,97
Рівень рентабельності продажу за валовим прибутком, %	29,56	16,48	11,77	-17,79

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Аналіз показників ефективності господарювання свідчить про підвищення масштабів діяльності підприємства та зростання продуктивності використання ресурсного потенціалу. Чистий дохід у розрахунку на одного працівника зріс із 1 283,7 тис. грн у 2023 р. до 5 933,3 тис. грн у 2025 р., що пояснюється як збільшенням обсягів реалізації, так і скороченням середньооблікової чисельності працівників.

Водночас у 2025 р. спостерігається погіршення показників рентабельності. Рентабельність витрат скоротилася до 3,47 %, а рентабельність продажу за чистим прибутком – до 3,35 %. Основною причиною стало зростання собівартості продукції та операційних витрат.

Для комплексної оцінки умов діяльності ТОВ «Весна-Агро» доцільно провести PEST-аналіз, який дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на розвиток підприємства. Результати аналізу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Весна-Агро»

Група факторів	Фактор впливу	Характер впливу на діяльність підприємства
P (Political) Політичні	Державна підтримка аграрного сектору	Можливість отримання грантів, дотацій та участі у державних програмах
	Євроінтеграційні процеси	Розширення можливостей виходу на ринки ЄС
	Податкова політика держави	Впливає на рівень витрат та фінансові результати діяльності
	Воєнний стан та безпекові ризики	Ускладнення господарської діяльності та логістичних процесів
E (Economic) Економічні	Інфляційні процеси	Зростання собівартості продукції та виробничих витрат
	Коливання валютного курсу	Вплив на вартість імпортованих ресурсів та техніки
	Зростання цін на паливо та добрива	Підвищення витрат на виробництво продукції
	Платоспроможність споживачів	Визначає рівень попиту на продукцію підприємства
S (Social) Соціальні	Скорочення чисельності сільського населення	Ускладнення забезпечення підприємства трудовими ресурсами
	Міграція кваліфікованих кадрів	Дефіцит працівників та підвищення витрат на персонал
	Зростання попиту на якісну продукцію	Стимулює підвищення якості та безпечності продукції
	Підвищення екологічної свідомості споживачів	Необхідність дотримання екологічних стандартів виробництва
T(Technological) Технологічні	Розвиток точного землеробства	Підвищення врожайності та ефективності використання ресурсів
	Цифровізація управління	Удосконалення управлінських процесів та контролю витрат
	Використання GPS-моніторингу та AgroTech	Оптимізація виробничих процесів
	Модернізація сільськогосподарської техніки	Підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції

Джерело: сформовано автором на основі аналізу зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Весна-Агро» та сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору України [35; 41; 50-60].

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Весна-Агро» здійснюють економічні та технологічні фактори. Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, інфляційні процеси та нестабільність ринкового середовища підвищують рівень господарських

ризиків. Водночас розвиток цифрових технологій, сучасних агротехнологій та державна підтримка аграрного сектору створюють додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних переваг.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «ВЕСНА АГРО» є малим аграрним підприємством із позитивною динамікою розвитку та достатнім рівнем конкурентоспроможності. Підприємство демонструє зростання обсягів реалізації продукції, підвищення ефективності використання основних засобів і трудових ресурсів. Разом із тим зростання поточних зобов'язань та зниження рівня прибутковості у 2025 р. свідчать про необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності фінансового менеджменту.

2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та ринкових позицій підприємства

Метою даного підрозділу є оцінка результативності виробничої діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО», аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та визначення особливостей його ринкового позиціонування в умовах конкурентного середовища.

На сучасному етапі розвитку аграрної економіки результативність виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств є важливою передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності та стабільного становища на ринку. Рівень ефективності функціонування аграрних товаровиробників визначається ступенем використання виробничого потенціалу, раціональністю управління ресурсами, фінансовою стійкістю, результативністю збутової діяльності та здатністю підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища [35,42].

Для оцінювання результативності діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» проведено аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 рр. на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних результативних показників діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., +/-	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	5134,8	8596,4	11866,6	+6731,8	231,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3616,7	7179,1	10469,6	+6852,9	289,5
Валовий прибуток, тис. грн	1518,1	1417,3	1397,0	-121,1	92,0
Чистий прибуток, тис. грн	530,0	1132,3	397,6	-132,4	75,0
Всього активів, тис. грн	7816,3	6852,9	11166,9	+3350,6	142,9
Власний капітал, тис. грн	3382,1	4514,4	4912,1	+1530,0	145,2

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Проведений аналіз свідчить, що упродовж 2023–2025 рр. ТОВ «ВЕСНА АГРО» демонструє позитивну динаміку розвитку. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 5 134,8 тис. грн у 2023 р. до 11 866,6 тис. грн у 2025 р., тобто на 6 731,8 тис. грн або у 2,3 раза. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення обсягів реалізації продукції. Позитивна динаміка доходів є результатом ефективної виробничої діяльності та зростання попиту на продукцію підприємства.

Незважаючи на збільшення обсягів реалізації, чистий прибуток підприємства у 2025 р. скоротився до 397,6 тис. грн. Це свідчить про зниження рівня прибутковості діяльності підприємства внаслідок випереджаючого зростання витрат порівняно з темпами зростання доходів. Така тенденція вказує на необхідність посилення контролю за витратами та пошуку резервів підвищення ефективності господарської діяльності. Водночас динаміка досліджуваних показників свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку підприємства. Для наочнішого відображення тенденцій зміни основних фінансових результатів діяльності підприємства розглянемо динаміку чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2023–2025 рр., що наведена на рис. 2.2.

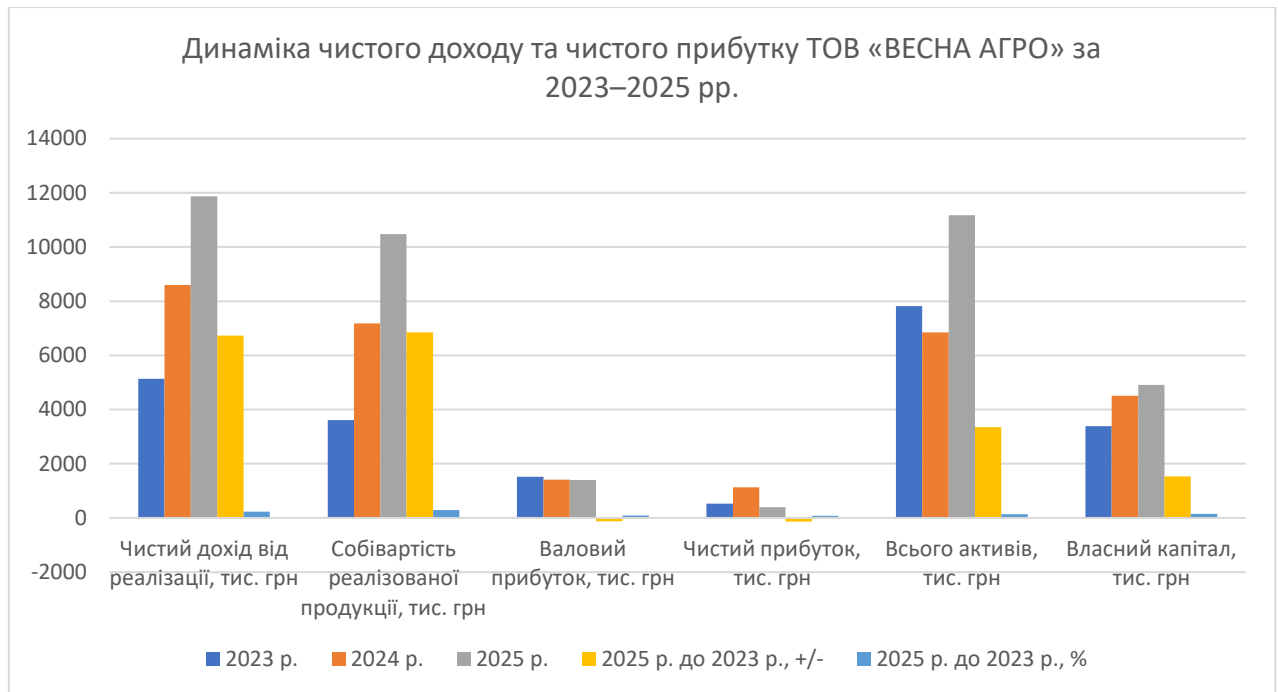


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2023–2025 рр.

Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства проведено аналіз показників рентабельності та продуктивності діяльності та відображено в табл. 2.5. Дослідження зазначених показників дозволяє визначити рівень ефективності господарської діяльності підприємства та виявити основні тенденції його розвитку.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності виробничої діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.
Рентабельність продажу за чистим прибутком, %	10,32	13,17	3,35	-6,97
Рентабельність витрат, %	11,51	15,17	3,47	-8,04
Чистий дохід на 1 грн активів, грн	0,66	1,25	1,06	+0,40
Чистий прибуток на 1 грн активів, грн	0,07	0,17	0,04	-0,03
Чистий дохід на 1 працівника, тис. грн	1283,7	2865,5	5933,3	+4649,6
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	132,5	377,4	198,8	+66,3

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Аналіз показав, що найвищий рівень ефективності діяльності підприємства спостерігався у 2024 р., коли рентабельність продажу за чистим прибутком становила 13,17 %, а рентабельність витрат – 15,17 %. У 2025 р. відбулося зниження показників рентабельності внаслідок зростання собівартості продукції та операційних витрат. Водночас позитивною тенденцією стало підвищення продуктивності праці: чистий дохід у розрахунку на одного працівника зріс із 1 283,7 тис. грн у 2023 р. до 5 933,3 тис. грн у 2025 р. Для подальшої оцінки результативності діяльності доцільно проаналізувати структуру активів підприємства, які формують його виробничий потенціал.

З метою узагальнення результатів аналізу ефективності виробничої діяльності підприємства доцільно розглянути динаміку відповідних показників, яка наведена на рис. 2.3.

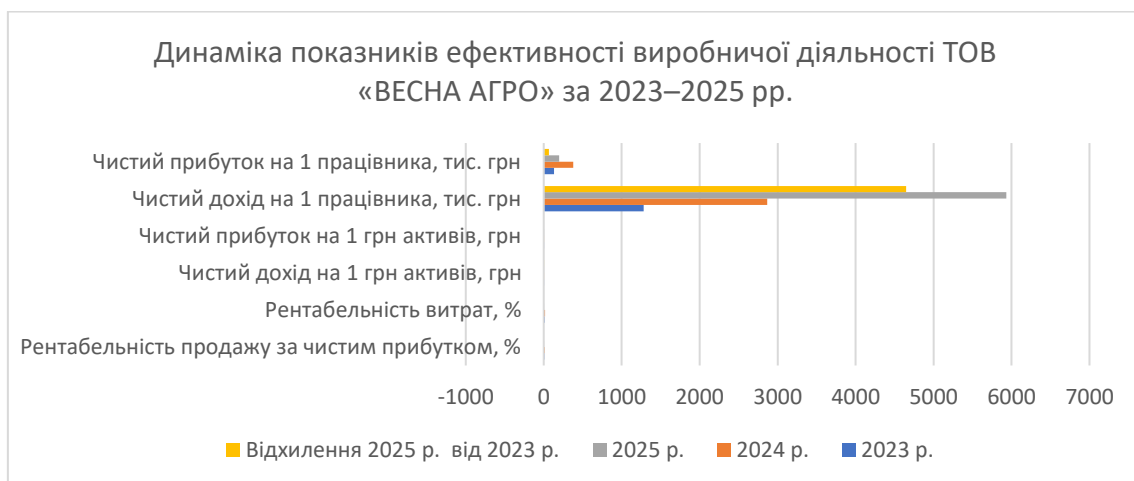


Рисунок 2.3– Динаміка показників ефективності виробничої діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2023–2025 рр.

Побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Наведені на рис. 2.3 показники дають змогу оцінити тенденції зміни ефективності виробничої діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Аналіз динаміки свідчить про наявність як позитивних тенденцій у розвитку підприємства, так і окремих проблем, пов'язаних зі зростанням витрат та зниженням прибутковості. Для більш детальної оцінки фінансового

стану та ресурсного забезпечення підприємства доцільно проаналізувати структуру його активів.

Одним із ключових аспектів оцінки діяльності підприємства є аналіз структури активів, які визначають його ресурсний потенціал та фінансові можливості. Результати такого аналізу наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура активів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р., тис. грн	%	2024 р., тис. грн	%	2025 р., тис. грн	%
Основні засоби	1413,7	18,1	1867,1	27,2	1522,4	13,6
Запаси	2562,4	32,8	1672,4	24,4	1457,7	13,1
Дебіторська заборгованість	2069,8	26,5	2233,2	32,6	6257,9	56,0
Грошові кошти	0,4	0,0	0,2	0,0	1,1	0,0
Витрати майбутніх періодів	1770,0	22,6	1080,0	15,8	1850,0	16,6
Всього активів	7816,3	100	6852,9	100	11166,9	100

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Аналіз структури активів підприємства показує, що у 2025 р. суттєво зросла частка дебіторської заборгованості, яка становила 56 % усіх активів підприємства. Це може свідчити про розширення обсягів реалізації продукції з використанням відстрочки платежу. Разом із тим надмірне зростання дебіторської заборгованості може негативно впливати на ліквідність підприємства та потребує посилення контролю за розрахунками з контрагентами.

Водночас спостерігається скорочення частки запасів у структурі активів із 32,8 % у 2023 р. до 13,1 % у 2025 р., що свідчить про прискорення оборотності оборотних коштів та більш ефективне управління запасами.

Зміни у структурі активів свідчать про трансформацію напрямів використання ресурсного потенціалу підприємства та особливості управління його оборотними й необоротними активами. Для більш наочного відображення структурних зрушень доцільно розглянути динаміку активів ТОВ «Весна-Агро» за 2023–2025 рр., яка представлена на рис. 2.4.

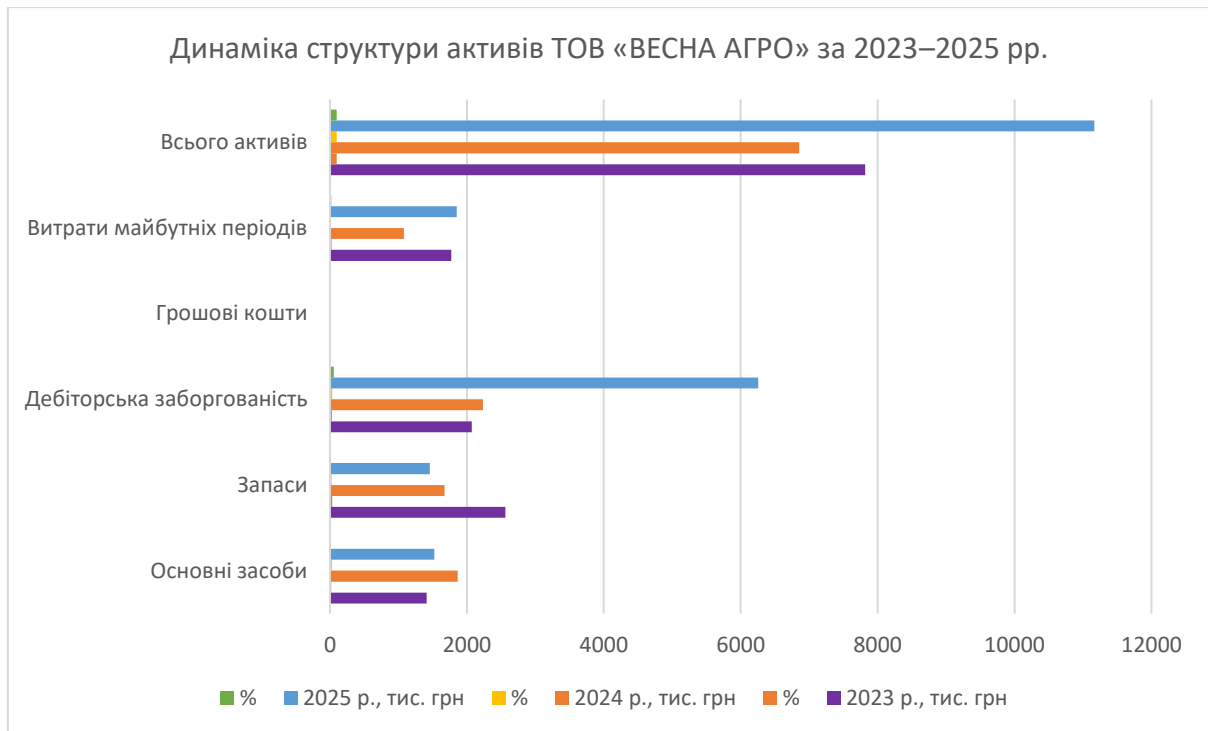


Рисунок 2.4 – Динаміка структури активів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Весна-Агро».

Важливим елементом оцінки результативності діяльності підприємства є визначення його ринкового позиціонування. ТОВ «ВЕСНА АГРО» функціонує у сфері рослинництва та спеціалізується на вирощуванні зернових і олійних культур. Основними конкурентними перевагами підприємства є:

- спеціалізація у сфері рослинництва;
- стабільне зростання обсягів реалізації продукції;
- ефективне використання виробничих ресурсів;
- гнучка система управління;
- наявність сформованих каналів збуту продукції;
- компактна організаційна структура.

Разом із тим підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та впливу зовнішніх ризиків, серед яких найбільш суттєвими є нестабільність. Для поглибленого дослідження результативності діяльності ТОВ «Весна-

Агро» доцільно провести факторний аналіз рентабельності продажу. Даний аналіз дозволяє визначити вплив зміни чистого прибутку та чистого доходу від реалізації продукції на рівень рентабельності підприємства [35; 37; 38; 45].

Рентабельність продажу розраховується за формулою:

$$R_{\text{п}} = \text{ЧП} / \text{ЧД} \times 100 \%, (2.1) \text{ де:}$$

$R_{\text{п}}$ – рентабельність продажу, %;

ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.

Таблиця 2.7– Факторний аналіз рентабельності продажу ТОВ «Весна-Агро» за 2024–2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+;-)
Чистий дохід, тис. грн	53 680	71 200	+17 520
Чистий прибуток, тис. грн	7 070	3 650	-3 420
Рентабельність продажу, %	13,17	5,13	-8,04

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Для визначення впливу окремих факторів використано метод ланцюгових підстановок [37; 38].

Базовий рівень рентабельності продажу у 2024 році становив:

$$R_0 = 7070 / 53680 \times 100 = 13,17 \, \%$$

Умовний рівень рентабельності за умови зміни чистого прибутку та незмінного значення чистого доходу дорівнює:

$$R_{\text{ум}} = 3650 / 53680 \times 100 = 6,80 \, \%$$

Тоді вплив зміни чистого прибутку становитиме:

$$\Delta R_{\text{чп}} = 6,80 - 13,17 = -6,37 \text{ в.п.}$$

Фактичний рівень рентабельності продажу у 2025 році становив:

$$R_1 = 3650 / 71200 \times 100 = 5,13 \, \%$$

Вплив зміни чистого доходу від реалізації продукції визначається таким чином:

$$\Delta R_{\text{чд}} = 5,13 - 6,80 = -1,67 \text{ в.п.}$$

Загальний вплив факторів становить:

$$\Delta R = -6,37 + (-1,67) = -8,04 \text{ в.п.}$$

Проведений факторний аналіз засвідчив, що у 2025 році рентабельність продажу ТОВ «Весна-Агро» знизилася з 13,17 % до 5,13 %, тобто на 8,04 відсоткових пункти. Основною причиною такого скорочення стало зменшення чистого прибутку підприємства, вплив якого зумовив зниження рентабельності на 6,37 в.п. Додатковий негативний вплив мало зростання чистого доходу від реалізації продукції за одночасного скорочення прибутку, що спричинило зменшення показника ще на 1,67 в.п.

Отримані результати свідчать про погіршення ефективності господарської діяльності підприємства у 2025 році. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції, темпи зростання витрат перевищували темпи зростання доходів, що негативно позначилося на фінансових результатах діяльності. У зв'язку з цим доцільним є впровадження заходів щодо оптимізації виробничих витрат, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства [35; 45].

2.3. Комплексна діагностика конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є важливою передумовою їх стабільного функціонування та довгострокового розвитку в умовах сучасного ринкового середовища. Високий рівень конкуренції на аграрному ринку, мінливість ринкової кон'юнктури, залежність результатів діяльності від природно-кліматичних чинників, зростання собівартості виробництва та необхідність адаптації до сучасних економічних викликів обумовлюють потребу в постійному моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємств [29; 30; 31]. Оцінювання конкурентоспроможності дозволяє визначити сильні та слабкі

сторони підприємства, виявити наявні конкурентні переваги та обґрунтувати перспективні напрями його розвитку [35; 45].

Для дослідження рівня конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро» використано порівняльний підхід, сутність якого полягає у зіставленні основних фінансово-економічних показників підприємства з аналогічними показниками інших суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у подібних виробничо-господарських умовах [37; 38]. Як підприємства-конкуренти для проведення аналізу обрано С(Ф)Г «Еталон», ФГ «Сатурн» та ПП «УКР ТЕРРА Плюс».

Порівняльну характеристику основних показників діяльності досліджуваних аграрних підприємств за 2024 рік наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Порівняльна оцінка фінансово-економічних показників підприємств-конкурентів

Показник	С(Ф)Г «Еталон»	ТОВ «ВЕСНА АГРО»	ФГ «Сатурн»	ПП «УКР ТЕРРА Плюс»
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	82,4	8596,4	92859,9	81438,5
Собівартість реалізації, тис. грн	75,2	7179,1	67040,8	39826,0
Чистий прибуток, тис. грн	5,7	1132,3	20244,4	36999,1
Рентабельність продажу, %	6,9	13,2	21,8	45,4

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Результати порівняльного аналізу свідчать, що ТОВ «Весна-Агро» належить до категорії малих аграрних підприємств, проте демонструє достатньо високий рівень ефективності господарської діяльності. У 2024 році чистий дохід підприємства становив 8 596,4 тис. грн, а чистий прибуток – 1 132,3 тис. грн. Рентабельність продажу досягла 13,2 %, що перевищує аналогічний показник С(Ф)Г «Еталон» та свідчить про більш ефективне використання ресурсів і раціональне управління витратами.

Найвищі показники прибутковості серед досліджуваних підприємств зафіксовано у ПП «УКР ТЕРРА Плюс», де рентабельність продажу становила 45,4 %. Це вказує на високий рівень ефективності виробничо-господарської діяльності та наявність вагомих конкурентних переваг. ФГ «Сатурн» також характеризується значними обсягами реалізації продукції та достатньо

високим рівнем прибутковості, проте за показником рентабельності поступається ПП «УКР ТЕРРА Плюс».

З метою поглиблення аналізу та отримання комплексної характеристики конкурентних позицій досліджуваних підприємств доцільно застосувати метод експертних оцінок, який дозволяє врахувати не лише кількісні, а й якісні аспекти їх діяльності [35; 39; 45]. Оцінювання здійснювалося за такими критеріями: фінансова стійкість, темпи розвитку, прибутковість, масштаб діяльності та рівень ризиковості бізнесу. Кожен із критеріїв оцінювався за десятибальною шкалою, де 10 балів відповідає найкращому значенню показника.

Результати оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств за методом експертних оцінок наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінювання конкурентоспроможності підприємств за методом експертних оцінок

Підприємство	Фінансова стійкість	Темпи зростання	Прибутковість	Масштаб діяльності	Ризиковість бізнесу
С(Ф)Г «Еталон»	1	2	1	1	2
ТОВ «ВЕСНА АГРО»	4	8	5	3	4
ФГ «Сатурн»	9	6	8	10	7
ПП «УКР ТЕРРА Плюс»	8	10	10	8	7

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Таким чином, результати експертного оцінювання свідчать, що ТОВ «Весна-Агро» займає стійкі конкурентні позиції серед досліджуваних аграрних підприємств та характеризується належним рівнем фінансової стійкості, прибутковості й потенціалом подальшого розвитку. За більшістю оцінюваних критеріїв підприємство демонструє стабільні показники діяльності, що свідчить про ефективне використання ресурсного потенціалу та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища [35; 45]. Водночас лідируючі позиції за сукупністю оціночних критеріїв належать ПП «УКР ТЕРРА Плюс», що зумовлено високими темпами розвитку та рівнем прибутковості. ФГ «Сатурн» також характеризується високим рівнем

конкурентоспроможності завдяки стабільним фінансовим результатам і ефективній виробничій діяльності.

Отримані результати свідчать, що ТОВ «Весна-Агро» має передумови для подальшого зміцнення конкурентних переваг, однак потребує підвищення ефективності управління, удосконалення маркетингової діяльності та розширення ринкових можливостей. Особливої актуальності набуває впровадження стратегічних підходів до управління конкурентоспроможністю, спрямованих на підвищення прибутковості та зміцнення ринкових позицій підприємства [37;39].

Для наочного представлення результатів експертного оцінювання та порівняння конкурентних позицій досліджуваних підприємств доцільно подати їх у графічному вигляді. Результати експертного оцінювання наведено на рис. 2.5.

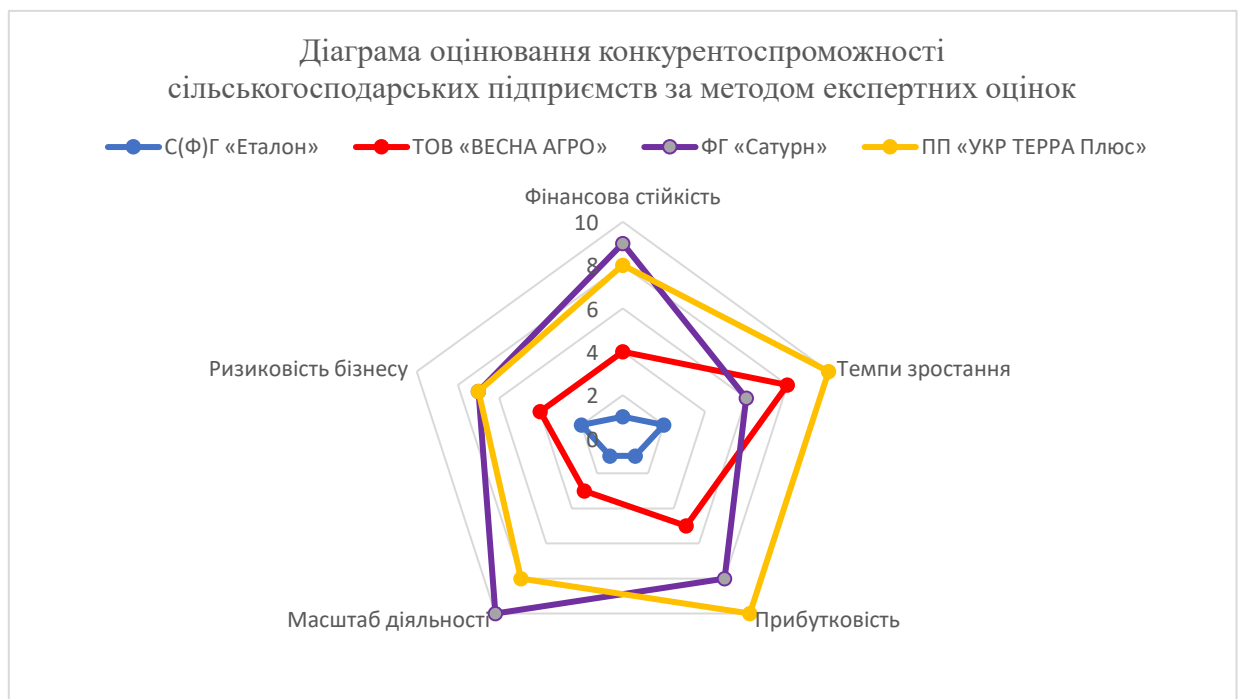


Рисунок 2.5 – Діаграма оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за методом експертних оцінок

Джерело: побудовано автором на основі результатів експертного оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Результати експертного оцінювання свідчать, що ТОВ «ВЕСНА АГРО» має середній рівень конкурентоспроможності серед досліджуваних підприємств. Основними перевагами підприємства є позитивна динаміка розвитку, стабільне зростання обсягів реалізації продукції та достатній рівень прибутковості. Водночас підприємство поступається більшим суб'єктам господарювання за масштабами діяльності та рівнем фінансової стійкості.

Результати проведеного оцінювання свідчать, що найвищий рівень конкурентоспроможності серед досліджуваних підприємств мають ФГ «Сатурн» та ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Їхні конкурентні переваги обумовлені високими фінансово-економічними результатами діяльності, значними обсягами реалізації продукції, стабільними темпами розвитку та міцними ринковими позиціями. Водночас С(Ф)Г «Еталон» характеризується найнижчими значеннями більшості оціночних показників, що пов'язано з обмеженими масштабами господарської діяльності, нижчим рівнем прибутковості та менш вираженими конкурентними перевагами. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого дослідження конкурентної позиції ТОВ «Весна-Агро» із використанням сучасних інструментів стратегічного аналізу [35; 39; 45].

З метою більш ґрунтовного дослідження стратегічного становища підприємства доцільно застосувати матрицю GE/McKinsey, яка є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу та дозволяє комплексно оцінити рівень привабливості ринку й конкурентні позиції підприємства [41; 43]. Використання даної матриці дає можливість визначити перспективність подальшого розвитку підприємства, обґрунтувати напрями стратегічного управління та сформулювати рекомендації щодо зміцнення його конкурентних переваг. Першим етапом побудови матриці є оцінювання привабливості ринку, яка здійснюється за сукупністю економічних, ринкових та галузевих показників. Результати оцінки привабливості ринку агропродовольчої продукції для ТОВ «Весна-Агро» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка привабливості ринку агропродовольчої продукції
ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Параметр	Відносна вага	Оцінка (1–5)	Результат
Розмір ринку	0,14	5	0,70
Темпи росту ринку	0,11	3	0,33
Рівень конкуренції	0,13	4	0,52
Якість ринку	0,12	4	0,48
Державне регулювання	0,05	2	0,10
Вплив інфляції	0,09	2	0,18
Технологічні вимоги	0,10	3	0,30
Вплив природних умов	0,14	3	0,42
Прибутковість ринку	0,12	4	0,48
Разом	1,00	–	3,51

Джерело: сформовано автором на основі [41].

За результатами проведеного оцінювання встановлено, що ринок агропродовольчої продукції характеризується достатньо високим рівнем привабливості для функціонування та подальшого розвитку ТОВ «Весна-Агро». Вагомими факторами, що формують привабливість ринку, є стабільний попит на сільськогосподарську продукцію, перспективи розширення каналів збуту, можливості впровадження інноваційних технологій та зростання ефективності виробництва. Разом із тим на діяльність підприємства впливають такі стримуючі чинники, як посилення конкурентної боротьби, нестабільність економічного середовища, зростання виробничих витрат і ризику, пов'язані з воєнним станом та загальною макроекономічною ситуацією в країні.

Отримані результати свідчать про наявність сприятливих умов для подальшого зміцнення ринкових позицій підприємства та реалізації стратегічних заходів, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності. Високий рівень привабливості ринку створює передумови для розширення масштабів діяльності, зростання обсягів реалізації продукції та формування нових конкурентних переваг. Однак для визначення стратегічного положення підприємства в межах досліджуваного ринку недостатньо оцінити лише його привабливість. Наступним етапом аналізу є визначення рівня конкурентної позиції ТОВ «Весна-Агро», що

дозволить комплексно оцінити його ринкове становище та обґрунтувати подальші напрями стратегічного розвитку. Результати оцінки конкурентної позиції підприємства наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка конкурентної позиції ТОВ «ВЕСНА АГРО»

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

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Результати оцінювання свідчать, що інтегральний показник конкурентної позиції ТОВ «Весна-Агро» становить 3,94 бала із максимально можливих 5 балів, що характеризує підприємство як достатньо конкурентоспроможного учасника агропродовольчого ринку. Найвищі оцінки підприємство отримало за такими параметрами, як якість продукції, імідж компанії, лояльність покупців та привабливість асортименту, що формує його основні конкурентні переваги. Водночас відносно нижчі значення показників ефективності рекламної діяльності, виробництва та управління свідчать про наявність резервів для подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про достатньо сильні конкурентні позиції ТОВ «Весна-Агро» на досліджуваному ринку та наявність потенціалу для їх подальшого зміцнення. Для більш наочного відображення місця підприємства в межах матриці GE/McKinsey та визначення його стратегічного положення доцільно представити результати оцінювання у графічному вигляді. Побудова матриці дає можливість одночасно врахувати рівень привабливості ринку та конкурентну позицію підприємства, що є основою для обґрунтування стратегічних управлінських

рішень. Результати позиціонування ТОВ «Весна-Агро» за методом General Electric – McKinsey наведено на рис. 2.6.

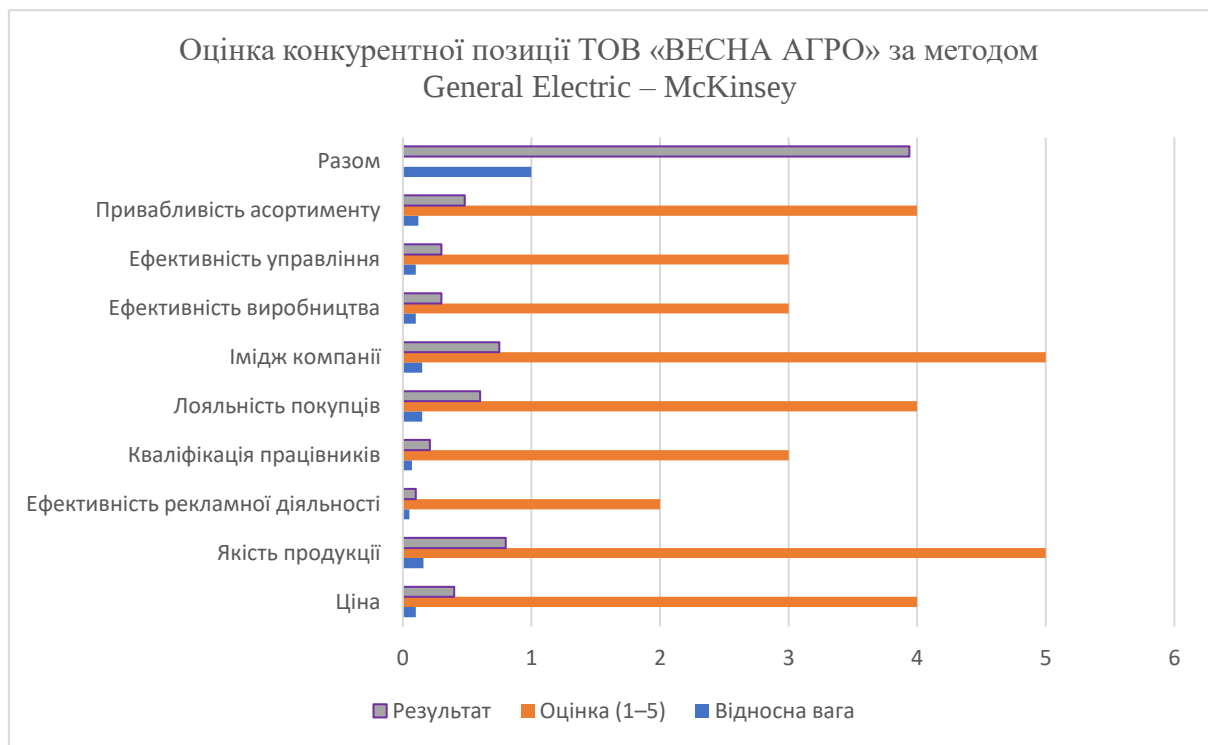


Рисунок 2.6 – Оцінка конкурентної позиції ТОВ «ВЕСНА АГРО» за методом General Electric – McKinsey

Джерело: сформовано автором на основі результатів оцінювання привабливості ринку та конкурентної позиції ТОВ «Весна-Агро».

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Весна-Агро» займає достатньо стійкі конкурентні позиції на агропродовольчому ринку та має перспективи подальшого розвитку. Оцінка конкурентоспроможності підтвердила наявність конкурентних переваг, зокрема високої якості продукції, позитивного іміджу та лояльності споживачів. Водночас удосконалення маркетингової діяльності, системи управління та виробничих процесів сприятиме зміцненню ринкових позицій і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВЕСНА-АГРО»

3.1. Стратегічні засади удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

За сучасних умов функціонування аграрного сектору підвищення конкурентоспроможності підприємств є одним із ключових завдань стратегічного управління. Динамічні зміни ринкового середовища, зростання конкуренції, трансформація споживчих потреб та необхідність підвищення ефективності використання ресурсів обумовлюють потребу в постійному вдосконаленні системи управління конкурентоспроможністю [46; 48; 52; 54].

Проведене дослідження дозволило встановити, що ТОВ «Весна-Агро» характеризується позитивними тенденціями розвитку, достатнім рівнем прибутковості, сформованою системою збуту продукції та високими показниками її якості. Водночас виявлено низку факторів, які негативно впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, серед яких недостатня результативність маркетингової діяльності, зростання виробничих витрат, обмежений рівень цифровізації управлінських процесів та недостатня інноваційна активність [52; 57].

З огляду на виявлені проблеми та резерви розвитку виникає необхідність розроблення комплексу стратегічних заходів, спрямованих на посилення конкурентних переваг підприємства, підвищення ефективності його діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Для систематизації основних проблем системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Весна-Агро» доцільно розглянути їх характеристику, наведену в табл. 3.1. Виявлення та узагальнення наявних проблем дозволяє визначити ключові напрями вдосконалення діяльності підприємства та підвищення ефективності його функціонування. Аналіз

існуючих недоліків створює підґрунтя для розроблення управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 3.1 – Основні проблеми системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Проблема	Характеристика
Високий рівень собівартості продукції	Зростання витрат на паливно-мастильні матеріали, добрива та логістику
Недостатня маркетингова активність	Слабка рекламна діяльність та низька присутність у цифровому середовищі
Недостатній рівень інноваційності	Обмежене використання сучасних AgroTech-технологій
Висока частка дебіторської заборгованості	Зростання ризику втрати ліквідності підприємства
Недостатній рівень цифровізації	Відсутність сучасних ERP-систем та цифрового документообігу
Обмежена диверсифікація продукції	Низька частка продукції з високою доданою вартістю

Джерело: сформовано автором на основі [46; 48; 52; 54; 57] та результатів власного дослідження.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства із застосуванням сучасних підходів маркетингового, інноваційного та стратегічного менеджменту. Реалізація відповідних управлінських заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу, зміцненню ринкових позицій підприємства та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [46; 48; 52].

Важливим етапом розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності є врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають можливості та обмеження подальшого розвитку підприємства. Аналіз ринкового середовища дозволяє виявити перспективні напрями зростання, оцінити потенційні загрози та обґрунтувати стратегічні рішення щодо посилення конкурентних позицій ТОВ «Весна-Агро» [54; 57]. У зв'язку з цим доцільно систематизувати основні ринкові передумови, які можуть сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства. Їх характеристику наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні ринкові передумови підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Група факторів	Характеристика впливу	Стратегічне значення
Економічні	Інфляція, зростання цін на ресурси, нестабільність ринку	Необхідність оптимізації витрат
Технологічні	Розвиток AgroTech та цифровізації	Впровадження точного землеробства
Конкурентні	Посилення конкуренції на аграрному ринку	Формування конкурентних переваг
Інституційні	Державна підтримка та вимоги ЄС	Можливість виходу на зовнішні ринки
Споживчі	Попит на якісну та екологічну продукцію	Розширення асортименту продукції
Логістичні	Логістичний потенціал Одеської області	Розширення каналів збуту

Джерело: сформовано автором на основі [46; 48; 52; 54; 57].

Результати аналізу ринкових передумов свідчать про наявність у ТОВ «Весна-Агро» значного потенціалу для подальшого зміцнення конкурентних позицій. Реалізація можливостей, пов'язаних із впровадженням інноваційних технологій, розвитком маркетингової діяльності, розширенням каналів збуту та цифровізацією управлінських процесів, сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства та формуванню стійких конкурентних переваг [52; 54; 57].

Водночас для обґрунтування перспективних напрямів стратегічного розвитку необхідно здійснити комплексну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища [41; 46]. Застосування SWOT-аналізу дає змогу виявити ключові фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, оцінити його стратегічний потенціал та сформулювати обґрунтовані напрями подальшого розвитку. Цей інструмент дозволяє комплексно проаналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості й загрози зовнішнього середовища.

На основі отриманих результатів можуть бути визначені пріоритетні напрями підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Весна-Агро» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз ТОВ «ВЕСНА АГРО»

	S – сильні сторони	W – слабкі сторони
	1. Висока якість продукції 2. Сформовані канали збуту 3. Позитивна динаміка реалізації 4. Стабільний імідж підприємства 5. Досвід роботи на аграрному ринку 6. Вигідне розташування підприємства	1. Недостатня маркетингова активність 2. Низький рівень цифровізації 3. Високі виробничі витрати 4. Недостатня інноваційна активність 5. Обмежені інвестиційні ресурси 6. Залежність від погодних умов
O – можливості	SO – рішення	WO – рішення
1. Розширення ринків збуту 2. Попит на якісну агропродукцію 3. Розвиток AgroTech-технологій 4. Державні програми підтримки 5. Цифровізація аграрного сектору 6. Вихід на нові ринки збуту	1. Збільшення обсягів реалізації продукції 2. Просування бренду підприємства 3. Розширення асортименту продукції 4. Залучення грантових коштів 5. Впровадження точного землеробства 6. Розширення партнерських зв'язків	1. Впровадження CRM- та ERP-систем 2. Активізація цифрового маркетингу 3. Автоматизація управлінських процесів 4. Підвищення кваліфікації персоналу 5. Розвиток інноваційної діяльності 6. Удосконалення маркетингової політики
T – загрози	ST – рішення	WT – рішення
1. Посилення конкуренції 2. Зростання цін на ресурси 3. Інфляційні процеси 4. Воєнні ризики 5. Логістичні обмеження 6. Кліматичні зміни	1. Підвищення якості продукції 2. Зміцнення лояльності споживачів 3. Диверсифікація каналів збуту 4. Формування резервів ресурсів 5. Розвиток прямих продажів 6. Використання сучасних агротехнологій	1. Оптимізація виробничих витрат 2. Розробка антикризових заходів 3. Пошук альтернативних джерел фінансування 4. Зниження залежності від окремих ринків 5. Підвищення ефективності управління 6. Впровадження ресурсозберігаючих технологій

Джерело: сформовано автором на основі результатів дослідження та аналізу діяльності ТОВ «Весна-Агро»

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові конкурентні переваги та проблемні аспекти діяльності ТОВ «Весна-Агро». До основних сильних сторін підприємства належать висока якість продукції, сформовані канали збуту, позитивний імідж та достатній рівень фінансової стійкості. Водночас встановлено наявність окремих внутрішніх обмежень, зокрема недостатньої ефективності маркетингової діяльності, невисокого рівня цифровізації управлінських процесів та потреби в активізації інноваційного розвитку.

Результати аналізу свідчать про наявність значних можливостей для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства за рахунок впровадження сучасних технологій, розширення ринків збуту, удосконалення системи управління та підвищення ефективності маркетингової діяльності. З огляду на виявлені сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, доцільним є розроблення комплексу стратегічних заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро». Основні напрями удосконалення стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні напрями удосконалення стратегій управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Маркетингова стратегія	Просування продукції в соціальних мережах, digital-маркетинг	Розширення ринку збуту
Інноваційна стратегія	Впровадження AgroTech та точного землеробства	Підвищення продуктивності
Виробнича стратегія	Ресурсозберігаючі технології	Зниження собівартості
Фінансова стратегія	Контроль дебіторської заборгованості	Підвищення ліквідності
Асортиментна стратегія	Розширення асортименту продукції	Підвищення прибутковості
Кадрова стратегія	Підвищення кваліфікації працівників	Зростання продуктивності праці

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведеного дослідження, SWOT-аналізу та наукових праць [46; 48; 52; 54; 57].

Запропоновані напрями удосконалення стратегій управління конкурентоспроможністю ТОВ «Весна-Агро» спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Їх реалізація потребує чіткого визначення стратегічних пріоритетів і узгодження цілей розвитку підприємства.

Для систематизації основних напрямів розвитку доцільно побудувати «дерево цілей», яке відображає взаємозв'язок стратегічних, тактичних та операційних цілей підприємства. Узагальнену структуру «дерева цілей» ТОВ «Весна-Агро» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – «Дерево цілей» ТОВ «ВЕСНА-АГРО»

Місія ТОВ «ВЕСНА-АГРО» забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу, впровадження інноваційних технологій та розвитку маркетингової діяльності		
Напрями	Цілі	Заходи
1. ФІНАНСИ	Стратегічна мета: Підвищення фінансової стійкості та рентабельності підприємства на 15% протягом 2025-2026 років	
	1.1. Оптимізація виробничих витрат	зниження собівартості продукції
	1.2. Підвищення ефективності використання ресурсів	раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів
	1.3. Залучення інвестицій	оновлення матеріально-технічної бази
	1.4. Зростання доходів від реалізації продукції	розширення ринків збуту
2. ВНУТРІШНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ	Стратегічна мета: Підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів протягом 2025-2027 років	
	2.1. Впровадження сучасних агротехнологій	підвищення врожайності та ефективності виробництва
	2.2. Цифровізація управління	покращення управлінських рішень
	2.3. Удосконалення логістики	скорочення втрат і витрат на транспортування
	2.4. Підвищення якості продукції	забезпечення конкурентоспроможності продукції
3. ПЕРСОНАЛ	Стратегічна мета: Формування стабільної, мотивованої та висококваліфікованої команди протягом 2025-2026 років	
	3.1. Підвищення кваліфікації працівників	розвиток професійних компетенцій
	3.2. Впровадження системи мотивації	підвищення продуктивності праці

	Продовження таблиці 3.2	
	3.3. Поліпшення умов праці	зниження плинності кадрів
	3.4. Розвиток корпоративної культури	покращення внутрішніх комунікацій
4. СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНА ЦІННІСТЬ	Стратегічна мета: Зміцнення ринкових позицій та підвищення впізнаваності бренду ТОВ «Весна-Агро» протягом 2025–2027 років	
	4.1. Розвиток digital-маркетингу	підвищення впізнаваності підприємства
	4.2. Формування позитивного іміджу	зміцнення бренду ТОВ «ВЕСНА-АГРО»
	4.3. Розширення каналів збуту	збільшення обсягів реалізації продукції
	4.4. Дослідження ринку	адаптація продукції до потреб споживачів

Джерело: сформовано автором на основі результатів SWOT-аналізу, оцінки конкурентоспроможності та стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Весна-Агро» [46; 48; 52; 54; 57].

Побудоване дерево цілей відображає стратегічну спрямованість розвитку ТОВ «Весна-Агро» та визначає пріоритетні напрями підвищення його конкурентоспроможності. Запропонована система цілей сформована з урахуванням результатів проведеного аналізу діяльності підприємства, оцінки його конкурентних позицій та виявлених резервів розвитку. Використання ієрархічного підходу дозволяє забезпечити взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та конкретними управлінськими заходами, спрямованими на їх досягнення [46; 48].

У структурі дерева цілей визначено ключові стратегічні напрями розвитку підприємства, серед яких підвищення ефективності виробничої діяльності, удосконалення маркетингової політики, активізація інноваційної діяльності, зміцнення фінансової стійкості та розвиток кадрового потенціалу. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню результативності господарської діяльності, зміцненню конкурентних переваг та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства [52; 54].

Одним із пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро» є вдосконалення маркетингової діяльності. Результати

проведеного дослідження показали, що підприємство має потенціал для розширення ринків збуту та підвищення впізнаваності власної продукції. У зв'язку з цим доцільним є активніше використання сучасних інструментів digital-маркетингу, створення офіційного вебсайту підприємства, просування продукції через соціальні мережі, використання спеціалізованих аграрних онлайн-платформ та розвиток бренду підприємства. Реалізація зазначених заходів сприятиме розширенню клієнтської бази та зміцненню ринкових позицій підприємства [34; 57].

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності є також впровадження інноваційних технологій у виробничий процес. Використання елементів точного землеробства, GPS-моніторингу, сучасних систем контролю виробничих процесів та цифрових технологій управління дозволить підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання ресурсів і знизити виробничі витрати [52; 54]. Крім того, перспективним напрямом розвитку є вдосконалення товарної політики шляхом розширення асортименту продукції та збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю, що сприятиме зростанню прибутковості та диверсифікації джерел доходів підприємства.

Не менш важливим напрямом є зміцнення фінансової стійкості підприємства через удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю, оптимізацію витрат, підвищення ефективності фінансового планування та залучення додаткових інвестиційних ресурсів. Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про необхідність комплексного вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Весна-Агро». З метою систематизації запропонованих заходів та визначення їх очікуваного впливу на результати діяльності підприємства доцільно узагальнити основні напрями підвищення

ефективності функціонування системи управління та конкурентоспроможності підприємства, які наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Напрями підвищення ефективності функціонування системи управління та конкурентоспроможності ТОВ «ВЕСНА-АГРО»

Напрямок удосконалення	Запропонований захід	Очікуваний результат	Прогнозний ефект
Маркетингова діяльність	Створення вебсайту та впровадження digital-маркетингу	Підвищення впізнаваності підприємства та розширення ринків збуту	Зростання обсягів реалізації на 5–7 %
Управління збутом	Розширення каналів реалізації та пошук нових партнерів	Збільшення клієнтської бази	Зростання доходу від реалізації
Інноваційна діяльність	Впровадження елементів точного землеробства та GPS-моніторингу	Підвищення врожайності та ефективності використання ресурсів	Скорочення витрат на 3–5 %
Цифровізація управління	Впровадження ERP-системи та автоматизація документообігу	Підвищення оперативності управлінських рішень	Скорочення адміністративних витрат
Виробнича діяльність	Оптимізація використання матеріальних ресурсів	Зниження собівартості продукції	Підвищення рентабельності виробництва
Фінансове управління	Посилення контролю дебіторської заборгованості	Підвищення ліквідності та платоспроможності	Покращення фінансової стійкості
Кадрова політика	Навчання персоналу та впровадження системи мотивації	Підвищення продуктивності праці	Зростання ефективності діяльності
Управління якістю	Впровадження системи контролю якості продукції	Підвищення конкурентоспроможності продукції	Збільшення лояльності споживачів
Формування бренду	Участь у виставках, форумах та розвиток бренду підприємства	Зміцнення ринкових позицій	Підвищення конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором на основі результатів SWOT-аналізу, оцінки конкурентоспроможності та стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Весна-Агро».

Запропоновані напрями підвищення ефективності функціонування системи управління та конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро» спрямовані на комплексне вдосконалення ключових сфер діяльності підприємства та формування довгострокових конкурентних переваг. В умовах

трансформації аграрного ринку, посилення конкурентної боротьби та активного впровадження цифрових технологій особливого значення набуває підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, що потребує застосування сучасних інструментів стратегічного управління [46; 48].

Одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємства є цифровізація управлінських процесів. Впровадження ERP-систем, автоматизація документообігу та використання сучасного програмного забезпечення сприятимуть підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню контролю за використанням ресурсів та зниженню адміністративних витрат [52; 54]. У результаті підприємство отримає можливість більш ефективно координувати виробничі, фінансові та збутові процеси.

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності є впровадження інноваційних агротехнологій та елементів точного землеробства. Використання GPS-моніторингу, цифрових систем контролю виробничих процесів і сучасної сільськогосподарської техніки забезпечить підвищення продуктивності виробництва, раціональне використання матеріальних ресурсів та зниження собівартості продукції [52]. Крім того, застосування інноваційних технологій позитивно впливатиме на якісні характеристики продукції та зміцнюватиме ринкові позиції підприємства.

Суттєве значення для забезпечення конкурентних переваг має вдосконалення маркетингової діяльності. Розвиток digital-маркетингу, просування продукції через соціальні мережі, формування позитивного іміджу підприємства та розширення каналів збуту сприятимуть збільшенню обсягів реалізації продукції й підвищенню впізнаваності бренду ТОВ «Весна-Агро» на ринку [34; 57]. Ефективна маркетингова політика дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни споживчого попиту та посилювати власні конкурентні позиції.

Не менш важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи мотивації персоналу та покращення умов праці сприятимуть зростанню продуктивності праці, підвищенню ефективності роботи персоналу та формуванню сприятливого внутрішнього середовища для реалізації стратегічних цілей підприємства [48; 57].

Отже, реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро», зміцнення його ринкових позицій, покращення фінансово-економічних результатів діяльності та створить передумови для стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2. Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентних переваг ТОВ «Весна-Агро»

Підвищення рівня конкурентоспроможності є одним із ключових завдань стратегічного розвитку аграрних підприємств, оскільки ефективність їх функціонування значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги [46; 48]. Для ТОВ «Весна-Агро» важливими передумовами зміцнення конкурентних позицій є підвищення ефективності виробничої діяльності, цифровізація управлінських процесів, удосконалення маркетингової політики та розвиток системи стратегічного управління підприємством.

Проведене дослідження дозволило встановити, що підприємство володіє достатнім виробничим і ресурсним потенціалом для подальшого розвитку. Разом із тим результати аналізу засвідчили необхідність удосконалення окремих складових системи управління конкурентоспроможністю, зокрема маркетингової діяльності, використання цифрових технологій, інноваційного розвитку та формування ефективних каналів просування продукції [52; 54].

З метою зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Весна-Агро» доцільним є впровадження комплексу стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. До пріоритетних напрямів належать цифровізація виробничих і управлінських процесів, удосконалення маркетингової діяльності, розвиток логістичної системи, підвищення ефективності управління персоналом, диверсифікація каналів збуту продукції та формування сильного бренду підприємства [54; 57].

Для систематизації запропонованих заходів та визначення їх стратегічної спрямованості доцільно узагальнити основні напрями підвищення конкурентних переваг ТОВ «Весна-Агро», які наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро».

Стратегічний напрям	Сутність заходу	Очікуваний результат
Цифровізація управління	Впровадження CRM та ERP-систем	Підвищення ефективності управління
Маркетингова стратегія	Розвиток digital-маркетингу та SMM	Зростання обсягів реалізації
Логістична оптимізація	Удосконалення системи постачання і збуту	Скорочення витрат
Інноваційний розвиток	Використання сучасних агротехнологій	Підвищення продуктивності
Управління персоналом	Навчання та мотивація працівників	Зростання продуктивності праці
Розвиток бренду	Формування позитивного іміджу підприємства	Посилення ринкових позицій

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Наведені стратегічні напрями орієнтовані на комплексне підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро» та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцненню ринкових позицій підприємства, оптимізації використання ресурсного потенціалу та формуванню додаткових конкурентних переваг [52; 54; 57].

Серед запропонованих напрямів особливу увагу доцільно приділити цифровізації системи управління підприємством. Практика функціонування сучасних аграрних підприємств свідчить, що використання CRM- та ERP-систем дозволяє автоматизувати процеси обліку та контролю, підвищити якість інформаційного забезпечення управління, удосконалити взаємодію з клієнтами та забезпечити більш ефективне планування виробничої діяльності [52; 54]. Крім того, цифровізація сприяє скороченню адміністративних витрат і підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень.

Для ТОВ «Весна-Агро» впровадження CRM-системи є одним із перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності. Її використання сприятиме покращенню управління взаємовідносинами з клієнтами, підвищенню ефективності збутової діяльності та покращенню фінансових результатів підприємства. З метою оцінки доцільності впровадження CRM-системи проведено розрахунок її прогнозної ефективності. З метою визначення економічної доцільності впровадження CRM-системи проведено оцінку її прогнозної ефективності. Результати розрахунків наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності впровадження CRM-системи у ТОВ «Весна-Агро»

Показник	Значення, грн
Вартість впровадження CRM-системи	85 000
Витрати на навчання персоналу	15 000
Загальні витрати	100 000
Очікуване скорочення адміністративних витрат за рік	145 000
Очікуваний економічний ефект	45 000
Рівень ефективності, %	45,0

Джерело: розраховано автором.

Результати проведених розрахунків свідчать про економічну доцільність впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Весна-Агро», оскільки очікуваний економічний ефект перевищує витрати на реалізацію проєкту. Крім скорочення адміністративних витрат, використання CRM-системи сприятиме підвищенню ефективності управління взаємовідносинами з

клієнтами, удосконаленню інформаційного забезпечення та покращенню якості управлінських рішень [52; 54].

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства є також розвиток маркетингової діяльності та використання сучасних цифрових комунікацій. Ефективне просування продукції через соціальні мережі та інші цифрові канали дозволяє підвищити впізнаваність бренду, розширити коло потенційних споживачів і зміцнити ринкові позиції підприємства [34; 57].

З метою активізації маркетингової діяльності та посилення присутності підприємства в цифровому середовищі доцільним є введення посади SMM-менеджера, основним завданням якого буде просування продукції ТОВ «Весна-Агро» через соціальні мережі, формування позитивного іміджу підприємства та підтримка комунікації зі споживачами. Основні функціональні обов'язки SMM-менеджера наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Функціональні обов'язки SMM-менеджера ТОВ «Весна-Агро»

Функціональні обов'язки	Очікуваний результат
Ведення сторінок у соціальних мережах	Формування позитивного іміджу
Розробка контент-плану	Підвищення активності аудиторії
Просування продукції підприємства	Зростання обсягів реалізації
Аналіз маркетингової статистики	Підвищення ефективності реклами
Комунікація зі споживачами	Збільшення рівня лояльності клієнтів

Джерело: розроблено автором.

Запровадження посади SMM-менеджера є одним із практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Весна-Агро». Очікується, що активне використання соціальних мереж та цифрових каналів комунікації сприятиме зростанню впізнаваності бренду підприємства, розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів реалізації продукції. З метою визначення економічної доцільності реалізації зазначеного заходу проведено розрахунок його прогнозової ефективності.

Використання сучасних інструментів цифрового маркетингу дозволить підвищити якість комунікації зі споживачами та оперативно реагувати на

зміни ринкового попиту. Регулярне наповнення інформаційних ресурсів підприємства сприятиме формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри з боку потенційних клієнтів і партнерів. Крім того, SMM-менеджер забезпечуватиме просування продукції на нових ринках та залучення додаткових цільових аудиторій. Реалізація даного заходу також створить умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки. Очікується, що отримані результати матимуть позитивний вплив як на маркетингові показники, так і на загальну ефективність господарської діяльності підприємства. Результати розрахунків наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Оцінка ефективності введення посади SMM-менеджера у ТОВ «Весна-Агро»

Показник	Значення, грн
Посадовий оклад	18 000
Надбавка та премії	3 000
Річний фонд оплати праці	252 000
Очікуване зростання реалізації продукції	340 000
Очікуваний економічний ефект	88 000
Рентабельність заходу, %	34,9

Джерело: розраховано автором.

Отже, введення посади SMM-менеджера сприятиме підвищенню маркетингової активності підприємства, зростанню обсягів реалізації продукції та зміцненню ринкових позицій ТОВ «Весна-Агро». Активне використання цифрових каналів комунікації дозволить підвищити впізнаваність бренду та покращити взаємодію зі споживачами [34; 57].

Важливим напрямом підвищення конкурентних переваг підприємства є удосконалення системи логістики та збуту продукції. Ефективна організація логістичних процесів сприятиме скороченню транспортних і складських витрат, підвищенню результативності збутової діяльності та більш раціональному використанню ресурсів підприємства. Крім того, розвиток системи збуту дозволить розширити ринки реалізації продукції та зміцнити конкурентні позиції підприємства [46; 48].

Крім того, важливим напрямом стратегічного розвитку підприємства є підвищення ефективності управління персоналом. З цією метою доцільним є впровадження системи мотивації працівників на основі KPI, проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Очікувані результати реалізації запропонованих стратегічних заходів наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Очікувані результати реалізації стратегічних заходів ТОВ «Весна-Агро»

Захід	Очікуваний результат
Впровадження CRM-системи	Скорочення адміністративних витрат
Розвиток digital-маркетингу	Зростання обсягів реалізації
Оптимізація логістики	Зниження витрат на збут
Навчання персоналу	Підвищення продуктивності праці
Формування бренду	Посилення конкурентних позицій
Інноваційні агротехнології	Зростання урожайності

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегічних напрямів підвищення конкурентних переваг дозволить ТОВ «Весна-Агро» зміцнити ринкові позиції, підвищити ефективність господарської діяльності, забезпечити зростання прибутковості та сформувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих стратегічних заходів

Підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства потребує не лише розроблення стратегічних напрямів розвитку, а й оцінки економічної доцільності їх практичної реалізації. Результативність запропонованих заходів визначається їх впливом на фінансові показники діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів, рівень витрат та конкурентні позиції на ринку [46; 48].

Для ТОВ «Весна-Агро» економічне обґрунтування запропонованих заходів здійснюється за такими напрямками: впровадження CRM-системи,

розвиток digital-маркетингу та введення посади SMM-менеджера, оптимізація логістичних витрат, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних агротехнологій. Реалізація зазначених заходів спрямована на підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі [52; 54].

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління підприємством є впровадження CRM-системи, яка дозволяє автоматизувати процеси управління взаємовідносинами з клієнтами, покращити інформаційне забезпечення управлінських рішень та підвищити ефективність збутової діяльності. З метою визначення економічної доцільності впровадження CRM-системи проведено відповідні розрахунки, результати яких наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Економічна ефективність впровадження CRM-системи у ТОВ «Весна-Агро»

Показник	Значення, грн
Вартість програмного забезпечення	70 000
Витрати на встановлення та налаштування	18 000
Навчання персоналу	12 000
Загальні витрати на впровадження	100 000
Очікуване скорочення адміністративних витрат	150 000
Економічний ефект	50 000
Рівень ефективності, %	50,0

Джерело: розраховано автором.

Економічний ефект від впровадження CRM-системи визначається як різниця між очікуваною економією витрат та витратами на реалізацію проєкту:

$$E = D - V, (3.1)$$

де:

E – економічний ефект, грн;

D – очікувана економія витрат, грн;

V – витрати на впровадження заходу, грн.

Для оцінки економічної ефективності використовується показник рентабельності інвестицій у проєкт:

$$R = (E / V) \times 100 \%, (3.2)$$

де:

R – рівень економічної ефективності, %.

Підставивши розрахункові значення у формулу (3.2), отримаємо:

$$R = (50\,000 / 100\,000) \times 100 = 50 \, \%$$

Результати розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження CRM-системи, оскільки її використання забезпечує позитивний економічний ефект та сприяє підвищенню ефективності управління підприємством.

Наступним напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро» є розвиток digital-маркетингу шляхом введення посади SMM-менеджера. Реалізація цього заходу сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів реалізації продукції. Результати оцінки економічної ефективності заходу наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Ефективність введення посади SMM-менеджера у ТОВ «Весна-Агро»

Показник	Значення, грн
Посадовий оклад	18 000
Надбавки та премії	3 000
Місячний фонд оплати праці	21 000
Річний фонд оплати праці	252 000
Очікуване збільшення реалізації продукції	370 000
Додатковий прибуток	118 000
Рентабельність заходу, %	46,8

Джерело: розраховано автором.

Рентабельність заходу визначалась за формулою:

$$R = (P / V) \times 100 \%$$

де:

P – додатковий прибуток;

V – витрати на реалізацію заходу.

Розрахунок рентабельності:

$$R = (118\,000 / 252\,000) \times 100 \% = 46,8 \, \%$$

Таким чином, впровадження digital-маркетингу та розвиток комунікацій у соціальних мережах забезпечить підприємству приріст обсягів реалізації продукції, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства є оптимізація логістичних витрат. Удосконалення системи постачання та збуту дозволить скоротити транспортні витрати, мінімізувати втрати продукції та підвищити рівень ефективності використання ресурсів. Розрахунок ефективності логістичної оптимізації наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Економічний ефект від оптимізації логістичної системи ТОВ «Весна-Агро»

Показник	Значення, грн
Витрати на модернізацію логістики	85 000
Скорочення транспортних витрат	130 000
Зниження витрат на зберігання продукції	45 000
Загальний економічний ефект	175 000
Чистий ефект	90 000
Рівень ефективності, %	105,9

Джерело: розраховано автором.

Проведені розрахунки свідчать, що оптимізація логістичної системи є економічно доцільним заходом, реалізація якого забезпечить скорочення транспортних і складських витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро» є також розвиток кадрового потенціалу. Підвищення професійної компетентності працівників сприяє зростанню продуктивності праці, удосконаленню виробничих процесів та підвищенню ефективності управління підприємством. У зв'язку з цим доцільним є впровадження програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація цього заходу дозволить покращити якість виконання виробничих і управлінських функцій, а також сприятиме підвищенню мотивації працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Структуру витрат на реалізацію зазначеного заходу наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Витрати на підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Весна-Агро»

Напрямок навчання	Вартість, грн
Курси цифрової грамотності	5 000
Тренінги з сучасних агротехнологій	9 000
Навчання з маркетингу та логістики	6 000
Семінари з управління персоналом	4 000
Загальні витрати	24 000

Джерело: розраховано автором.

Очікується, що реалізація програми підвищення кваліфікації персоналу сприятиме зростанню продуктивності праці на 8–10 %, зменшенню кількості виробничих помилок та підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень. Важливим напрямом зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Весна-Агро» є впровадження інноваційних агротехнологій, зокрема елементів точного землеробства, GPS-моніторингу та сучасних систем контролю стану ґрунтів і посівів. Використання зазначених технологій забезпечить більш раціональне використання матеріальних ресурсів, підвищення врожайності сільськогосподарських культур та зниження виробничих витрат. Крім того, впровадження інноваційних рішень сприятиме підвищенню якості продукції та зміцненню ринкових позицій підприємства. Важливою перевагою є також можливість оперативного контролю виробничих процесів і своєчасного реагування на зміни виробничого середовища. З метою оцінювання економічної доцільності впровадження інноваційних технологій проведено відповідні розрахунки, результати яких наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Економічна ефективність впровадження інноваційних агротехнологій

Показник	Значення
Витрати на впровадження технологій, грн	210 000
Очікуване підвищення урожайності, %	12
Приріст доходу від реалізації продукції, грн	340 000
Чистий економічний ефект, грн	130 000
Рентабельність заходу, %	61,9

Джерело: розраховано автором.

Для комплексної оцінки результативності запропонованих заходів та визначення їх впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити результати проведених економічних розрахунків. Систематизація отриманих показників дозволяє оцінити ефективність запропонованих напрямів удосконалення та їх практичну значущість для подальшого розвитку підприємства. Узагальнені результати економічного обґрунтування стратегічних заходів наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Загальна оцінка ефективності стратегічних заходів ТОВ «Весна-Агро»

Захід	Витрати, грн	Економічний ефект, грн	Рентабельність, %
Впровадження CRM-системи	100 000	50 000	50,0
Введення посади SMM-менеджера	252 000	118 000	46,8
Оптимізація логістики	85 000	90 000	105,9
Навчання персоналу	24 000	35 000	145,8
Інноваційні агротехнології	210 000	130 000	61,9

Джерело: узагальнено автором.

Отже, результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих стратегічних заходів у ТОВ «Весна-Агро». Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, покращенню фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій. Прогнозний вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Прогнозний вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Весна-Агро»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Чистий дохід, тис. грн	71 200	72 025	+825
Чистий прибуток, тис. грн	3 650	4 073	+423
Рентабельність продажу, %	5,13	5,65	+0,52
Рівень конкурентоспроможності, балів	3,94	4,30	+0,36

Джерело: розраховано автором на основі результатів дослідження.

Результати прогнозних розрахунків свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на діяльність ТОВ «Весна-Агро». Очікується зростання чистого доходу, чистого прибутку, рентабельності продажу та рівня конкурентоспроможності підприємства. Для наочного відображення прогнозних змін результати наведено на рис. 3.4.

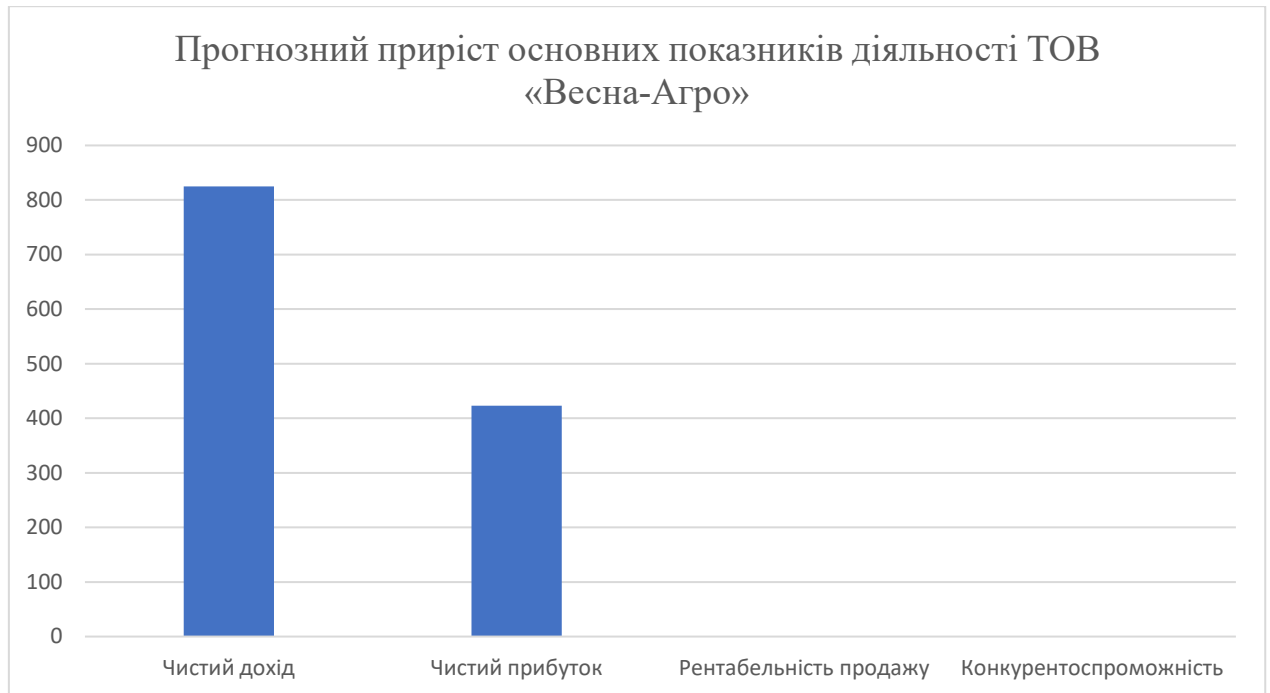


Рисунок 3.4 – Прогнозний приріст основних показників діяльності ТОВ «Весна-Агро» в результаті реалізації запропонованих заходів.

Побудовано автором

Отже, результати прогнозних розрахунків підтверджують позитивний вплив запропонованих стратегічних заходів на основні показники діяльності ТОВ «Весна-Агро». Очікуване зростання чистого доходу на 825 тис. грн, чистого прибутку на 423 тис. грн, підвищення рентабельності продажу на 0,52 в.п. та рівня конкурентоспроможності на 0,36 бала свідчать про ефективність запропонованих управлінських рішень. Реалізація заходів щодо цифровізації управління, розвитку маркетингової діяльності, удосконалення логістичних процесів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних технологій сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню ефективності його функціонування та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегій управління конкурентоспроможністю ТОВ «Весна-Агро», а також розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності аграрного підприємства та чинників її формування. Доведено, що рівень конкурентоспроможності визначається ефективністю використання ресурсного потенціалу, якістю продукції, інноваційною активністю, маркетинговою діяльністю та результативністю системи управління.

2. Досліджено сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що ефективне стратегічне управління повинно базуватися на принципах системності, адаптивності, інноваційності, гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища та орієнтації на потреби споживачів.

3. Проведено аналіз ресурсного потенціалу та середовища функціонування ТОВ «Весна-Агро». З'ясовано, що підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур і використовує лінійну організаційну структуру управління, яка забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень та ефективну координацію виробничих процесів.

4. Аналіз виробничо-господарської діяльності показав позитивну динаміку обсягів реалізації продукції. Чистий дохід підприємства зріс з 5 134,8 тис. грн у 2023 р. до 11 866,6 тис. грн у 2025 р., тобто на 6 731,8 тис. грн або у 2,3 раза. Водночас чистий прибуток зменшився з 530,0 тис. грн до 397,6 тис. грн, що свідчить про зростання виробничих витрат і потребу в підвищенні ефективності використання ресурсів.

5. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро» засвідчила наявність достатньо стійких ринкових позицій підприємства серед основних конкурентів. Інтегральна оцінка конкурентної позиції становила 3,94 бала, що характеризує середній рівень конкурентоспроможності та свідчить про наявність резервів для її подальшого підвищення.

6. За результатами SWOT-аналізу визначено сильні сторони підприємства, серед яких виробничий потенціал, належна якість продукції, сформовані канали збуту та позитивна ділова репутація. До слабких сторін віднесено недостатній рівень цифровізації управління, обмежене використання маркетингових інструментів та невисоку інноваційну активність. Проведений PEST-аналіз підтвердив суттєвий вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства та необхідність адаптації його стратегії до змін зовнішнього середовища.

7. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Весна-Агро», які передбачають цифровізацію управлінських процесів, розвиток digital-маркетингу, удосконалення логістичної системи, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних агротехнологій.

8. Запропоновано впровадження CRM-системи для автоматизації управлінських процесів і підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Розрахунки показали, що за умови інвестицій у розмірі 100 тис. грн очікуваний економічний ефект становитиме 50 тис. грн, а рівень ефективності проєкту досягне 50 %, що підтверджує доцільність його реалізації.

9. Обґрунтовано доцільність введення посади SMM-менеджера для посилення маркетингової діяльності підприємства, підвищення впізнаваності бренду та розширення комунікації з потенційними клієнтами. Реалізація заходу сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

10. Проведені прогностичні розрахунки підтвердили економічну доцільність реалізації запропонованих стратегічних заходів. Очікується зростання чистого

доходу ТОВ «Весна-Агро» на 825 тис. грн, чистого прибутку – на 423 тис. грн, підвищення рентабельності продажу на 0,52 в.п., а також збільшення інтегрального показника конкурентоспроможності на 0,36 бала. Реалізація заходів щодо цифровізації управління, розвитку маркетингової діяльності, удосконалення логістичних процесів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних агротехнологій сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню ефективності його діяльності та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Запропоновані стратегічні заходи сприятимуть зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Весна-Агро», підвищенню ефективності його господарської діяльності, покращенню фінансово-економічних результатів та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данько Ю. І., Слюсарева Л. В. Механізми підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємств аграрного сектору економіки. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2020. № 1. С. 379–387. DOI: 10.36887/2415-8453-2020-1-44.
2. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. Ст. 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 18.05.2026).
3. Кміть В. М., Білаш Ю. В. Роль та місце державного нагляду в інституціональному механізмі здійснення фінансової політики України. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 31. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-34.
4. Румянцев А. П., Мірошніченко В. Ю. Теоретичні аспекти аналізу конкуренції та конкурентоспроможність підприємств у сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=56> (дата звернення: 18.05.2026).
5. Кудріна О., Бірюков О. Сутність і особливості маркетингової стратегічної діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-189. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7513> (дата звернення: 18.05.2026).
6. Конкурентоспроможність підприємства. BukLib.net : вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/26099/> (дата звернення: 18.05.2026).
7. Самофалова М. О. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що її формують. Економічний простір. 2021. URL: <https://ekonomics.com.ua/s149-konkurentospromojnist-pidpriemstva-ta-faktori-scho-yiyi-formuyut> (дата звернення: 18.05.2026).
8. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364>

(дата

звернення: 18.05.2026).

9. Управління міжнародною конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств України в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН»). Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-118.

10. Желуденко К. В. Інноваційна діяльність як фактор забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 49. С. 61–66. DOI: 10.32843/bses.49-9.

11. Ковальчук І. В., Петренко О. М. Підвищення конкурентоспроможності АПК України через інноваційні стратегії: розробка та застосування моделей аналізу ефективності в умовах глобалізації. Ефективна економіка. 2024. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.11.85.

12. Тульчинський Р. В. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-75.

13. OECD. OECD Peer Reviews of Competition Law and Policy: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. 228 p.

14. Співак С. М., Кирич Н. Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2026.

15. Анопа А. С., Ілляшенко С. М. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-85.

16. Буряченко О. О. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 31. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-57.

17. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення.

Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 100–104. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-3-100-104.

18. Августин Р. Р., Демків І. О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2024. № 9. С. 555–555. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-9-555-555.

19. Дементьев О., Калінкін А. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-115.

20. Котенко С., Швіндіна Г. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 2. С. 174–180. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.2-19.

21. Антонюк В. Завдання повоєнного розвитку і модернізації промисловості України в контексті домінуючих світових тенденцій. Scientific Collection «InterConf+». 2023. Vol. 37 (171). Р. 7–18.22. Краус Н. М., Краус К. М., Марченко О. В. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. Ефективна економіка. 2020. No 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/10.pdf

22. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-39.

23. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-110.

24. Інноваційна діяльність як системоутворюючий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. Економіка та суспільство. 2024.

25. Ключко Т. В. Особливості конкурентних переваг і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-48.
26. Гріщенко І. В., Кобаль О. А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства. Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України : зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 223–225.
27. Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Циганчук В. А., Мазур О. В. Методи забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2020. Вип. 60. С. 30–34.
28. Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Одінцова О. О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-62.
29. Розвиток конкурентних переваг аграрних підприємств: сучасні виклики та питання цифровізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. URL: <https://ujae.org.ua/en/development-of-competitive-advantages-of-agricultural-enterprises-current-challenges-and-digitization-issues/> (дата звернення: 18.05.2026).
30. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на міжнародному ринку. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2021. № 3. С. 39–44. DOI: 10.36887/2524-0455-2021-3-7.
31. Єрмак А. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств як чинник забезпечення конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2021. № 7.
32. Грицишин Н. М. Управління якістю продукції аграрних підприємств у контексті євроінтеграції. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2022. № 3. С. 45–52.
33. Євтушок О. В., Грекова Т. М., Харченко Р. О. Роль товарної політики в управлінні конкурентоспроможністю продукції сучасного

підприємства аграрного сектору. Економічний вісник Причорномор'я. 2025. № 8.

34. Нісходовська О., Бялковська О. Конкурентоспроможність підприємства в умовах сталого розвитку: підходи та інструменти оцінювання. Економічний простір. DOI: 10.30838/EP.211.202-206.

35. Чернега В. М. Екологічні аспекти формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. Агросвіт. 2023. № 11. С. 27–33.

36. Кузьмін О. С., Гораль В. Т. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2020. № 2. С. 98–105.

37. Злидень І. М. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства: методичний підхід. Економіка та суспільство. 2022. № 39.

38. Савінова Ю. М. Експертні методи оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 214–220.

39. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2020. 390 с. 41. Хамінч С. Ю. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства // Економічний простір. 2021. № 167. С. 112–118.

40. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 384 с.

41. YouControl. ТОВ «Весна Агро»: досьє компанії. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/ (дата звернення: 10.04.2026).

42. Новоселець А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств у контексті виробництва та експорту української пшениці. Journal of Innovations and Sustainability. 2024. Vol. 8, No. 3. DOI: 10.51599/is.2024.08.03.12.

43. Денисенко М. П., Гречан А. П., Шилова К. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та методи оцінювання в сучасних умовах господарювання. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 15–21.
44. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства». Аграрна економіка. 2024. Т. 17, № 3–4. С. 90–96. DOI: 10.31734/agrarecon2024.03-04.090.
45. Хамініч С. Ю. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний простір. 2021. № 167. С. 112–118.
46. Нянько В., Карпенко В., Нездоровін О. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Економічний дискурс. 2019. № 4. С. 123–131. DOI: 10.36742/2410-0919-2019-4-13.
47. Тульчинський Р. В. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-75.
48. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2024 : статистичний збірник. Київ, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).
49. Національний банк України. Інфляційний звіт. Київ : НБУ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення: 10.04.2026).
50. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку економіки України до 2030 року. Київ, 2025. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).
51. European Commission. Ukraine Progress Report 2025. Brussels : European Commission, 2025. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu> (дата звернення: 10.04.2026).
52. Світовий банк. Економічне зростання України: аналітичний огляд 2025. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 14.04.2026).

53. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Ukraine Agricultural Market Review 2025. Rome : FAO, 2025. URL: <https://www.fao.org/ukraine> (дата звернення: 14.04.2026).
54. International Monetary Fund. Ukraine: Selected Economic Issues. Washington, DC : IMF, 2025. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 14.04.2026).
55. International Labour Organization. Employment Trends in Ukraine 2025. Geneva : ILO, 2025. URL: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 14.04.2026).
56. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрового розвитку України до 2030 року. Київ, 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 14.04.2026).
57. European Bank for Reconstruction and Development. Digital Transformation in Agribusiness. London : EBRD, 2025. URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 14.04.2026).
58. United Nations Conference on Trade and Development. Digital Economy Report 2025. Geneva : UNCTAD, 2025. URL: <https://unctad.org> (дата звернення: 14.04.2026).
59. Костенюк Ю. Б. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. Вісник Хмельницького національного університету. 2024.
60. Чернишова Л. І., Браткова Б. Г. Управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 3 (33). DOI: 10.15276/EJ.03.2025.13.
61. Гончарук І. В. Забезпечення інноваційної конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/38239.pdf> (дата звернення: 13.04.2026).

ДОДАТКИ