МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
_____
(підпис)
“___” _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за освітньо програмою "Менеджмент організацій"
на тему:
«Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства»

Виконавець:
студентка 43 гр ФМОІТ
Бровко Аліна Олександрівна

(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
К. псих.н,, ст. викл. Осичка Олена Василівна

(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

ОДЕСА – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП …… 3

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРОПІДПРИЄМСТВА..... 6

1.1. Сутність та значення поняття «конкурентоспроможність агропідприємства» ……..... 6

1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності агропідприємства….. 12

1.3. Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності агропідприємства…….. 19

РОЗДІЛ ІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПП АГРОФІРМИ «ЄДНІСТЬ»……. 25

2.1. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку агропромислової галузі України……..... 26

2.2 Загальна характеристика та фінансово-господарський аналіз діяльності ПП агрофірми «Єдність»..... 36

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність»…… 46

2.4. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність» та оцінка економічної ефективності наданих заходів…….. 52

ВИСНОВКИ ……..…… ……61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в сучасних умовах розвитку ринкової економіки, глобалізації аграрних ринків, посилення конкурентної боротьби та впливу зовнішніх викликів, пов'язаних із воєнним станом в Україні, питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств набуває особливої важливості. Конкурентоспроможність виступає одним із ключових факторів ефективного функціонування суб'єктів господарювання, визначає їх здатність утримувати та зміцнювати ринкові позиції, забезпечувати стабільний розвиток і досягати стратегічних цілей.

Для аграрних підприємств проблема конкурентоспроможності є особливо актуальною, оскільки їх діяльність залежить від значної кількості зовнішніх чинників, серед яких природно-кліматичні умови, зміни кон'юнктури аграрного ринку, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси, державна аграрна політика, розвиток інноваційних технологій і рівень інтеграції у світові ринки. В умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам забезпечувати високий рівень продуктивності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.

Особливого значення набуває формування сучасної системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, яка передбачає комплексне використання виробничого, фінансового, кадрового, маркетингового та інноваційного потенціалу для досягнення довгострокових конкурентних переваг. Саме тому дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств є важливим напрямом сучасної економічної науки та господарської практики.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства та

розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПП агрофірми «Єдність».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність та значення поняття «конкурентоспроможність агропідприємства»;
- визначити основні фактори забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку агропромислової галузі України;
- надати загальну характеристику та здійснити фінансово-господарський аналіз діяльності ПП агрофірми «Єдність»;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність»;
- розробити пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПП агрофірми «Єдність».

Під час проведення дослідження використано такі методи наукового пізнання, як: абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних положень та формування висновків; монографічний метод – для вивчення досвіду функціонування аграрних підприємств; статистично-економічні методи – для аналізу показників діяльності підприємства та аграрної галузі; метод порівняння – для оцінювання конкурентних позицій підприємства; економіко-математичні та розрахунково-аналітичні методи – для визначення

ефективності запропонованих заходів; табличний і графічний методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність ПП агрофірми «Єдність», наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій, монографії, статті у фахових виданнях, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану агропромислової галузі України, досліджено діяльність ПП агрофірми «Єдність», здійснено оцінку його конкурентоспроможності та розроблено рекомендації щодо її підвищення.

Структура роботи: бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний обсяг роботи становить _65__ сторінок, містить _31__ таблицю, _11_ рисунків, _15_ формул. Список використаних джерел налічує _27__ найменувань.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРОПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення поняття «конкурентоспроможність агропідприємства»

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність аграрних підприємств виступає одним із ключових чинників забезпечення їхньої стабільної діяльності та довгострокового розвитку. Актуальність дослідження даної категорії обумовлена посиленням конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, процесами глобалізації, європейської інтеграції та необхідністю підвищення ефективності функціонування вітчизняного аграрного сектору.

Проблеми конкуренції та конкурентоспроможності досліджували численні зарубіжні та вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теорії конкуренції зробили А. Сміт, М. Портер, П. Кругман, Е. Хекшер та інші. Серед українських учених питанням оцінки та формування конкурентоспроможності підприємств присвячені праці Т.Л. Адамчук, В.О. Бойка, І.І. Вініченка, О.Ю. Єрмакова, Ю.Є. Кирилова, І.А. Маркіної, Л.О. Мармуль та інших дослідників.

Передумовою дослідження конкурентоспроможності агропідприємств є визначення економічної сутності поняття «конкуренція». У ринковій економіці конкуренція виступає об'єктивним економічним явищем, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів, стимулює впровадження інновацій, підвищення якості продукції та зниження витрат виробництва.

Основи теорії конкуренції були закладені представниками класичної економічної школи. Так, А. Сміт розглядав конкуренцію як механізм ринкового саморегулювання, що через дію «невидимої руки ринку» сприяє узгодженню інтересів виробників і споживачів. На думку вченого, саме конкуренція забезпечує ефективне функціонування ринкової системи та стимулює суб'єктів господарювання до підвищення результативності діяльності.

Подальший розвиток теорії конкуренції пов'язаний із працями М. Портера, який визначав конкуренцію як динамічний процес постійного пошуку та створення конкурентних переваг. Науковець наголошував, що успіх підприємства залежить не лише від наявних ресурсів, а й від його здатності впроваджувати інновації, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на дії конкурентів.

У сучасній економічній літературі конкуренцію трактують як економічне суперництво між суб'єктами господарювання за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації продукції, залучення ресурсів, отримання прибутку та зміцнення ринкових позицій. Вона є рушійною силою розвитку ринкових відносин, оскільки спонукає підприємства до підвищення ефективності виробництва, удосконалення продукції та пошуку нових методів господарювання.

В аграрному секторі конкуренція має свої специфічні особливості, що обумовлені залежністю виробництва від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничих процесів, значною кількістю товаровиробників та високим рівнем ризику. Конкурентна боротьба між аграрними підприємствами відбувається не лише за ціновими параметрами, але й за показниками якості продукції, рівнем технологічного забезпечення, ефективністю логістики, дотриманням екологічних стандартів та здатністю задовольняти потреби споживачів.

В умовах глобалізації та європейської інтеграції роль конкуренції значно зростає. Сільськогосподарські підприємства змушені конкурувати не тільки на внутрішньому, але й на міжнародному ринках, що вимагає впровадження сучасних технологій виробництва, підвищення якості продукції та забезпечення її відповідності міжнародним стандартам.

В таблиці 1.1 наведено підходи науковців до визначення поняття «конкуренція».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкуренція»

Автор	Визначення конкуренції
А. Сміт	Суперництво між товаровиробниками, яке забезпечує саморегулювання ринку та ефективний розподіл ресурсів.
К. Маркс	Боротьба між товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації продукції.
Й. Шумпетер	Конкуренція як процес впровадження інновацій та «творчого руйнування», що забезпечує економічний розвиток.
М. Портер	Динамічний процес створення та утримання конкурентних переваг на основі інновацій, продуктивності та ефективної стратегії.
П. Самуельсон	Економічне суперництво між виробниками за споживача та ринки збуту.
Ф. Котлер	Процес боротьби підприємств за прихильність споживачів шляхом створення більшої споживчої цінності товарів і послуг.
Узагальнене визначення	Конкуренція – це економічне суперництво між суб'єктами господарювання за досягнення кращих результатів діяльності, отримання прибутку та зміцнення позицій на ринку шляхом ефективного використання ресурсів і формування конкурентних переваг.

Джерело: узагальнено автором на основі праць А. Сміта [1], К. Маркса [2], Й. Шумпетера [3], М. Портера [4; 5], П. Самуельсона [6], Ф. Котлера [7].

Отже, конкуренція є важливим економічним механізмом функціонування ринку, який стимулює розвиток підприємств, підвищення ефективності виробництва та формування конкурентних переваг. Саме в умовах конкурентного середовища формується і реалізується конкурентоспроможність агропідприємств, що визначає їх здатність успішно функціонувати та розвиватися в довгостроковій перспективі.

Термін «конкурентоспроможність» набув широкого поширення наприкінці XX століття завдяки працям М. Портера. Науковець розглядав конкурентоспроможність як результат ефективного використання ресурсів підприємства, що проявляється у високій продуктивності та прибутковості діяльності. На його думку, конкуренція є безперервним динамічним процесом, який супроводжується постійною появою нових товарів, технологій, способів організації виробництва та каналів збуту.

Для аграрного сектору конкурентоспроможність має особливе значення, оскільки сільське господарство характеризується специфічними умовами

функціонування. Серед основних особливостей галузі можна виділити залежність результатів виробництва від природно-кліматичних факторів, тривалий виробничий цикл, відносно низьку рентабельність, значну капіталомісткість виробництва, високий рівень ризикованості та необхідність дотримання екологічних вимог і стандартів безпечності продукції.

У науковій літературі конкурентоспроможність агропідприємства розглядається як здатність ефективно використовувати наявні ресурси та конкурентні переваги для досягнення стійких позицій на ринку. Вона проявляється у можливості виробляти та реалізовувати продукцію, яка за якісними, ціновими та іншими характеристиками є привабливішою для споживачів порівняно з продукцією конкурентів.

На думку Качмарика Я.Д. та Чергавої К.Ю., конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю прогнозувати потреби споживачів, реалізовувати ефективну маркетингову політику, мінімізувати витрати виробництва, впроваджувати сучасні технології та формувати висококваліфікований кадровий потенціал. Водночас Вініченко І.І. та Маховський Д.В. підкреслюють важливість адаптації аграрного виробництва до вимог європейського ринку, що передбачає дотримання міжнародних стандартів якості та безпечності продукції.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є формування та розвиток конкурентних переваг. Єрмаков О.Ю. та Єсаулов В.А. вважають, що конкурентоспроможне аграрне підприємство повинно орієнтуватися на інноваційний розвиток, максимально задовольняти потреби споживачів та забезпечувати високу ефективність господарської діяльності.

Дослідження Маркіної І.А. та Вараськіної О.В. свідчать, що конкурентоспроможність формується під впливом комплексу взаємопов’язаних факторів: політичних, виробничих, соціальних, маркетингових, фінансово-економічних, інноваційно-інвестиційних, державних та управлінських. Саме їх сукупний вплив визначає можливості

підприємства щодо зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність агропідприємства»

Автор	Визначення конкурентоспроможності
М. Портер	Конкурентоспроможність базується на продуктивності використання ресурсів та здатності підприємства забезпечувати високий рівень прибутковості.
Качмарик Я.Д., Чергава К.Ю.	Здатність підприємства прогнозувати потреби споживачів, здійснювати ефективну маркетингову діяльність, знижувати витрати, впроваджувати інновації та формувати висококваліфікований персонал.
Вініченко І.І., Маховський Д.В.	Здатність аграрного підприємства виробляти продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам якості та безпечності, забезпечуючи ефективне функціонування в умовах європейської інтеграції.
Єрмаков О.Ю., Єсаулов В.А.	Здатність суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на агропродовольчих ринках шляхом впровадження інновацій та максимально повного задоволення потреб споживачів.
Маркіна І.А., Вараскіна О.В.	Комплексна характеристика підприємства, що формується під впливом виробничих, фінансових, маркетингових, соціальних, інноваційних та управлінських факторів.
Кирилов Ю.Є.	Здатність аграрного сектору та окремих підприємств забезпечувати стійкий розвиток через реалізацію економічних, соціальних та екологічних функцій сільського господарства.
Узагальнене авторське визначення	Конкурентоспроможність агропідприємства – це здатність ефективно використовувати наявні ресурси та конкурентні переваги для виробництва і реалізації продукції, що відповідає потребам споживачів, забезпечує прибутковість діяльності та стійкі позиції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Джерело: узагальнено автором на основі праць М. Портера [5], Я. Д. Качмарика та К. Ю. Чергавої [10], І. І. Вініченка та Д. В. Маховського [11], О. Ю. Єрмакова та В. А. Єсаулова [12], І. А. Маркіної та О. В. Вараскіної [13], Ю. Є. Кирилова [14; 15].

Особливої актуальності питання конкурентоспроможності набуває в умовах європейської інтеграції України. Вихід на міжнародні ринки потребує від аграрних підприємств відповідності міжнародним стандартам якості, використання сучасних технологій виробництва, розвитку людського капіталу, удосконалення системи управління та впровадження інновацій.

Таким чином, конкурентоспроможність агропідприємства доцільно розглядати як комплексну економічну категорію, що характеризує здатність

суб’єкта господарювання ефективно використовувати власний ресурсний потенціал, формувати та реалізовувати конкурентні переваги, виробляти якісну продукцію, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі ринкові позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таблиця 1.3

Основні складові конкурентоспроможності агропідприємства

Складова конкурентоспроможності	**Характеристика**	**Основні показники оцінювання**
Виробнича	Відображає ефективність використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів	Урожайність культур, продуктивність тварин, фондовіддача, продуктивність праці
Фінансово-економічна	Характеризує фінансовий стан та результати господарської діяльності підприємства	Рентабельність, прибуток, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість
Маркетингова	Визначає здатність підприємства ефективно просувати та реалізовувати продукцію	Частка ринку, обсяги продажу, рівень цін, канали збуту, задоволеність споживачів
Інноваційна	Характеризує рівень впровадження новітніх технологій та інновацій	Частка інноваційної продукції, витрати на інновації, рівень механізації та цифровізації
Кадрова	Відображає якість та ефективність використання трудових ресурсів	Кваліфікація персоналу, продуктивність праці, плинність кадрів
Управлінська	Визначає ефективність системи управління підприємством	Рівень організації управління, швидкість прийняття рішень, адаптивність до змін
Екологічна	Характеризує відповідність виробництва екологічним вимогам та стандартам	Рівень екологічної безпеки, впровадження природоохоронних технологій, сертифікація продукції
Зовнішньоекономічна	Відображає здатність підприємства конкурувати на міжнародних ринках	Обсяги експорту, відповідність міжнародним стандартам, конкурентні переваги продукції

Отже, можемо зробити висновок, що конкурентоспроможність агропідприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних складових. Високий рівень конкурентоспроможності досягається лише за

умови ефективного розвитку виробничого, фінансового, маркетингового, інноваційного та кадрового потенціалу підприємства, що забезпечує його стійкі ринкові позиції та довгостроковий розвиток.

1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності агропідприємства

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності будь якого підприємства є визначення сукупності факторів, вплив яких може підвищувати та зменшувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.1. Ієрархія факторів формування конкурентоспроможності підприємства

Поняття "фактор" походить від лат. Factor – той, що робить, той, що виготовляє. Зазвичай, він визначається як істотна обставина в явищі, процесі; що досліджується, вихідна складова чого-небудь. Таким чином, можна сказати, що фактор – це причина, що впливає на певний результат [17].

Формування та підтримання конкурентоспроможності агропідприємства залежить від сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Їхній вплив визначає можливості суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, адаптуватися до змін економічного середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

У науковій літературі фактори конкурентоспроможності підприємства прийнято класифікувати за рівнями їх формування та впливу: макрорівень, мезорівень та мікрорівень.

Таблиця 1.4

Класифікація факторів забезпечення конкурентоспроможності агропідприємства

Рівень факторів	**Основні фактори**	**Характер впливу**
Макрорівень	Державна політика, законодавство, податкова система, міжнародна конкуренція, інфраструктура	Формують загальні умови функціонування аграрних підприємств
Мезорівень	Стан галузі, інвестиційна привабливість регіону, ресурсне забезпечення, регіональні програми підтримки	Визначають галузеві та регіональні можливості розвитку
Мікрорівень	Виробничий, фінансовий, кадровий, маркетинговий, інноваційний потенціал підприємства	Безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства

До факторів макрорівня належать умови функціонування національної економіки, які формуються на державному рівні та впливають на діяльність усіх суб'єктів господарювання. До них відносять політичну стабільність, ефективність державного регулювання економіки, податкову політику, розвиток інфраструктури, науково-технічний потенціал країни, рівень

міжнародної конкурентоспроможності держави, а також природно-кліматичні умови.

Фактори мезорівня пов'язані з особливостями розвитку окремої галузі або регіону. Вони визначають умови формування конкурентних переваг підприємства в конкретному економічному середовищі. До цієї групи належать конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість галузі чи регіону, рівень розвитку регіональної інфраструктури, доступність виробничих ресурсів, наявність програм підтримки бізнесу, функціонування спеціальних економічних зон, а також наявність бар'єрів входу на ринок.

Найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства мають фактори мікрорівня, оскільки вони безпосередньо залежать від результатів діяльності самого підприємства. До внутрішніх факторів належать виробничий, фінансовий, кадровий, маркетинговий, інноваційний та управлінський потенціал підприємства. Саме ефективність використання цих складових визначає можливість формування довгострокових конкурентних переваг.

У сучасній економічній науці існують два основні підходи до формування конкурентоспроможності підприємства. Перший підхід базується на тому, що основою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції. Саме здатність продукції задовольняти потреби споживачів краще, ніж товари конкурентів, забезпечує підприємству успішні ринкові позиції та створює передумови для формування конкурентоспроможності на вищих рівнях.

Другий підхід передбачає комплексний розгляд конкурентоспроможності як результату взаємодії всіх функціональних підсистем підприємства. У цьому випадку конкурентоспроможність продукції розглядається як наслідок ефективного управління виробництвом, фінансами, персоналом, маркетингом та інноваційною діяльністю.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє механізм управління підприємством, який являє собою систему

організаційних та економічних інструментів, спрямованих на формування, підтримання та розвиток конкурентних переваг. Основною метою такого механізму є забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення ефективності його діяльності та зміцнення ринкових позицій (рис. 1.2).

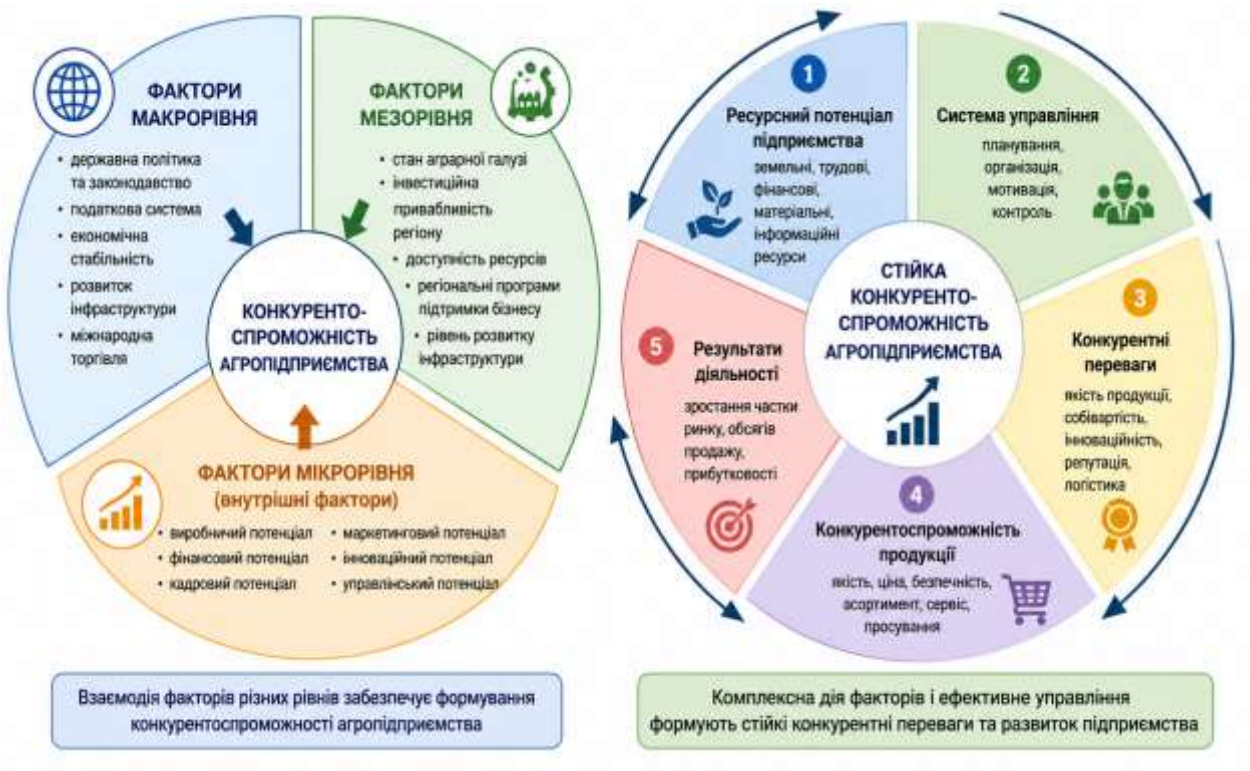


Рис. 1.2 Механізм забезпечення конкурентоспроможності агропідприємства

Джерело: узагальнено автором на основі наукових досліджень.

Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, які можуть бути об'єднані у такі функціональні блоки:

- формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства; забезпечення синергетичного ефекту між структурними підрозділами;
- удосконалення системи управління персоналом та мотивації праці; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- диверсифікація виробництва та планування діяльності; удосконалення системи обліку й економічного аналізу;

- розвиток фінансового менеджменту;
- створення ефективної системи інформаційного забезпечення управління.

Зазначені складові утворюють єдину систему, функціонування якої спрямоване на посилення конкурентних переваг підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується через виконання основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю. На етапі планування визначаються цілі розвитку підприємства, розробляються виробничі програми та маркетингові заходи. Організаційна функція передбачає формування ефективної структури управління та забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Мотивація спрямована на підвищення зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей, а контроль забезпечує оцінювання результатів діяльності та своєчасне коригування управлінських рішень.

Особливого значення набуває управління конкурентоспроможністю продукції, яке охоплює всі етапи її життєвого циклу – від розробки та виробництва до реалізації на ринку. Основними елементами такого управління є планування обсягів виробництва, вихід на нові ринки збуту, удосконалення якісних характеристик продукції, ефективне використання ресурсів та контроль відповідності продукції вимогам споживачів.

В умовах європейської інтеграції управління конкурентоспроможністю продукції набуває особливого значення для забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств. Водночас можливості підприємств щодо підвищення конкурентоспроможності значною мірою обмежуються наявними ресурсами, зокрема фінансовими, трудовими, матеріально-технічними та інформаційними, а також виробничими потужностями й рівнем технологічного забезпечення.

Система управління конкурентоспроможністю продукції базується на реалізації основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації

та контролю. На етапі планування визначаються обсяги виробництва продукції, розробляються заходи щодо підвищення її конкурентоспроможності, оцінюються перспективи виходу на нові ринки збуту та можливості впровадження нових видів продукції. Організаційна функція передбачає оптимізацію чинників конкурентоспроможності шляхом ефективного розподілу та використання наявних ресурсів, а також залучення додаткових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.5

Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю агропідприємства

Елемент системи	**Зміст**
Планування	Формування цілей, визначення обсягів виробництва, вихід на нові ринки, розробка конкурентної стратегії
Організація	Розподіл ресурсів, удосконалення організаційної структури, забезпечення виробничих процесів
Мотивація	Стимулювання працівників, розвиток кадрового потенціалу, підтримка збутової діяльності
Контроль	Моніторинг якості продукції, оцінка результативності управлінських рішень, контроль витрат
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій, цифровізація виробництва, модернізація обладнання
Маркетингове управління	Дослідження ринку, просування продукції, формування бренду підприємства

Мотиваційна складова системи управління спрямована на підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності, стимулювання ефективної роботи збутового персоналу та формування лояльності споживачів до продукції підприємства. Контроль забезпечує моніторинг якості продукції, оцінювання ефективності використання ресурсів та своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін ринкового середовища.

Головною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є створення таких умов господарювання, які забезпечують формування та підтримання стійких конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій і досягнення довгострокового економічного зростання. Успішне управління

конкурентоспроможністю дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю виступають керівники підприємства, менеджери різних рівнів та фахівці, які беруть участь у розробленні та реалізації управлінських рішень. Об'єктами управління є продукція підприємства, виробничі процеси, фінансова діяльність, маркетингова політика, інноваційний розвиток, кадровий потенціал, техніко-технологічне забезпечення та організаційна структура управління.

Важливе місце у системі управління конкурентоспроможністю належить визначенню управлінських пріоритетів. Під ними розуміють цільові параметри діяльності підприємства, досягнення яких забезпечує зміцнення його конкурентних позицій на ринку. До основних пріоритетів належать підвищення рентабельності виробництва, зростання прибутку від реалізації продукції, розширення частки ринку, збільшення обсягів продажу та забезпечення стабільного попиту на продукцію підприємства.



Рис. 1.3 Об'єкти управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі наукових досліджень.

Крім того, сучасні умови господарювання вимагають від агропідприємств орієнтації на інноваційний розвиток, цифровізацію виробничих процесів, впровадження міжнародних стандартів якості та безпечності продукції, а також розвиток експортного потенціалу. Саме поєднання ефективного управління ресурсами, інноваційної активності та ринкової орієнтації створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності агропідприємства.

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю продукції є складовою загальної системи управління підприємством і охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення високої якості продукції, ефективне використання ресурсного потенціалу та зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах посилення конкурентної боротьби.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності агропідприємства

У сучасних умовах трансформації економіки України та посилення конкурентних процесів особливого значення набуває забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Рівень їхнього розвитку значною мірою визначається наявністю та ефективністю використання конкурентного потенціалу, який формується під впливом технологічних, виробничих, трудових, фінансових та інфраструктурних факторів. Важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг відіграють рівень технологічного розвитку підприємства, якість транспортно-логістичної інфраструктури, забезпеченість ресурсами та ефективність їх використання.

На відміну від багатьох інших економічних категорій, конкурентний потенціал підприємства має низку специфічних особливостей. По-перше, його оцінювання можливе лише за наявності реальних або потенційних конкурентів, оскільки рівень конкурентоспроможності визначається у

порівнянні з іншими суб'єктами господарювання. По-друге, конкурентний потенціал безпосередньо залежить від ефективності використання ресурсів, залучених до виробничого процесу, та здатності підприємства забезпечувати високу продуктивність праці й виробництва. По-третє, рівень конкурентного потенціалу формується під впливом конкурентоспроможності окремих складових діяльності підприємства, а також залежить від стану галузі та загального рівня конкурентоспроможності національної економіки.

Для об'єктивної оцінки конкурентних переваг аграрного підприємства необхідним є комплексний аналіз факторів, які визначають його потенціал розвитку та ринкові позиції. Особливого значення набуває дослідження складових конкурентного потенціалу, що забезпечують адекватне відображення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на результати господарської діяльності підприємства.

У сучасній науковій літературі існує значна кількість підходів до оцінювання конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Водночас більшість із них зосереджується на аналізі окремих аспектів діяльності, що не завжди дозволяє отримати комплексну характеристику рівня конкурентоспроможності. У зв'язку з цим важливим напрямом наукових досліджень є застосування системного підходу, який передбачає поєднання різних методів оцінювання та дає змогу визначити основні джерела формування конкурентних переваг аграрних підприємств в умовах сучасних економічних трансформацій. Основні науково-методичні підходи до дослідження конкурентоспроможності аграрних підприємств наведено в таблиці 1.6. Таблиця 1.6

Характеристика науково-методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств

Науковий підхід	**Сутність підходу**	**Переваги та практичне значення**
Комплексний	Передбачає всебічне дослідження конкурентоспроможності підприємства з урахуванням економічних, виробничих,	Дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень конкурентоспроможності та виявити резерви її підвищення.

	фінансових, кадрових, маркетингових та інноваційних складових.	
Системний	Розглядає підприємство як відкриту систему взаємопов'язаних елементів, що функціонує під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.	Забезпечує оцінку взаємозв'язків між ресурсами, бізнес-процесами та результатами діяльності підприємства.
Еволюційний	Досліджує конкурентоспроможність з позицій її розвитку та змін під впливом ринкових трансформацій і технологічного прогресу.	Дає змогу прогнозувати перспективи розвитку підприємства та адаптуватися до змін ринкового середовища.
Функціональний	Ґрунтується на аналізі окремих функціональних сфер діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо).	Дозволяє виявити сильні та слабкі сторони окремих напрямів діяльності підприємства.
Інтеграційний	Орієнтований на дослідження взаємодії підприємства з контрагентами, партнерами, постачальниками та споживачами.	Сприяє оцінці ефективності інтеграційних зв'язків та їх впливу на конкурентні переваги підприємства.
Відтворювальний	Базується на оцінці здатності підприємства забезпечувати безперервність виробничого процесу та ефективне відтворення ресурсів.	Дає змогу визначити рівень економічної стійкості та потенціал довгострокового розвитку.
Нормативний	Передбачає порівняння фактичних показників діяльності з установленими нормативами, стандартами та еталонними значеннями.	Забезпечує об'єктивне оцінювання ефективності діяльності та виявлення відхилень від нормативних параметрів.
Синергетичний	Розглядає конкурентоспроможність як результат взаємодії всіх складових потенціалу підприємства.	Дає можливість оцінити ефект від комплексного використання ресурсів та управлінських рішень.
Динамічний	Передбачає аналіз конкурентоспроможності в часовому аспекті та оцінку тенденцій її зміни.	Дозволяє виявити динаміку розвитку підприємства та оцінити перспективи його конкурентних позицій.
Кількісний	Базується на використанні економіко-математичних, статистичних та аналітичних методів оцінювання.	Забезпечує об'єктивність оцінки та можливість кількісного порівняння підприємств.
Інституційний	Досліджує вплив державного регулювання, законодавства, ринкових інститутів та інфраструктури на конкурентоспроможність підприємства.	Дозволяє врахувати вплив зовнішніх інституційних факторів на результати діяльності підприємства.
Ціннісно-орієнтований	Орієнтується на створення доданої цінності для споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін.	Сприяє

Проведений аналіз науково-методичних підходів до дослідження конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств свідчить, що кожен із них характеризує лише окремі аспекти формування та реалізації механізму конкурентоспроможності. У зв'язку з цим використання лише одного підходу не забезпечує повноти та об'єктивності оцінки конкурентних переваг підприємства. Найбільш обґрунтованим є інтегроване застосування різних підходів, що дозволяє комплексно дослідити як основні, так і допоміжні складові механізму забезпечення конкурентоспроможності.

Інтеграційний підхід до вивчення моделі конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств передбачає використання сучасної багатокомпонентної методології дослідження, яка базується на поєднанні різних методів аналізу та оцінювання. Такий підхід дає змогу здійснити всебічну діагностику внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на діяльність підприємства, визначити рівень його конкурентних переваг, виявити резерви підвищення ефективності функціонування та обґрунтувати перспективні напрями розвитку.

З огляду на це доцільним є формування комплексного механізму дослідження конкурентоспроможності аграрного підприємства, який ґрунтується на поєднанні системного, комплексного, функціонального, кількісного та інших підходів. Узагальнену схему дослідницького процесу наведено на рисунку 1.4.

Активне використання запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств (які поєднують як якісні, так і кількісні параметри функціонування підприємств, охоплюють матеріальні та нематеріальні (зокрема важко вимірні) цінності) має певною мірою впливати і на методику оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Беручи до уваги дослідження з даної теми інших вітчизняних та закордонних науковців, вбачаємо за доцільне доповнити класифікацію методів оцінювання рівня конкурентоспроможності Суханової

А. В., додавши ще одну класифікаційну ознаку, що характеризує середовище виникнення загроз (табл. 1.7)

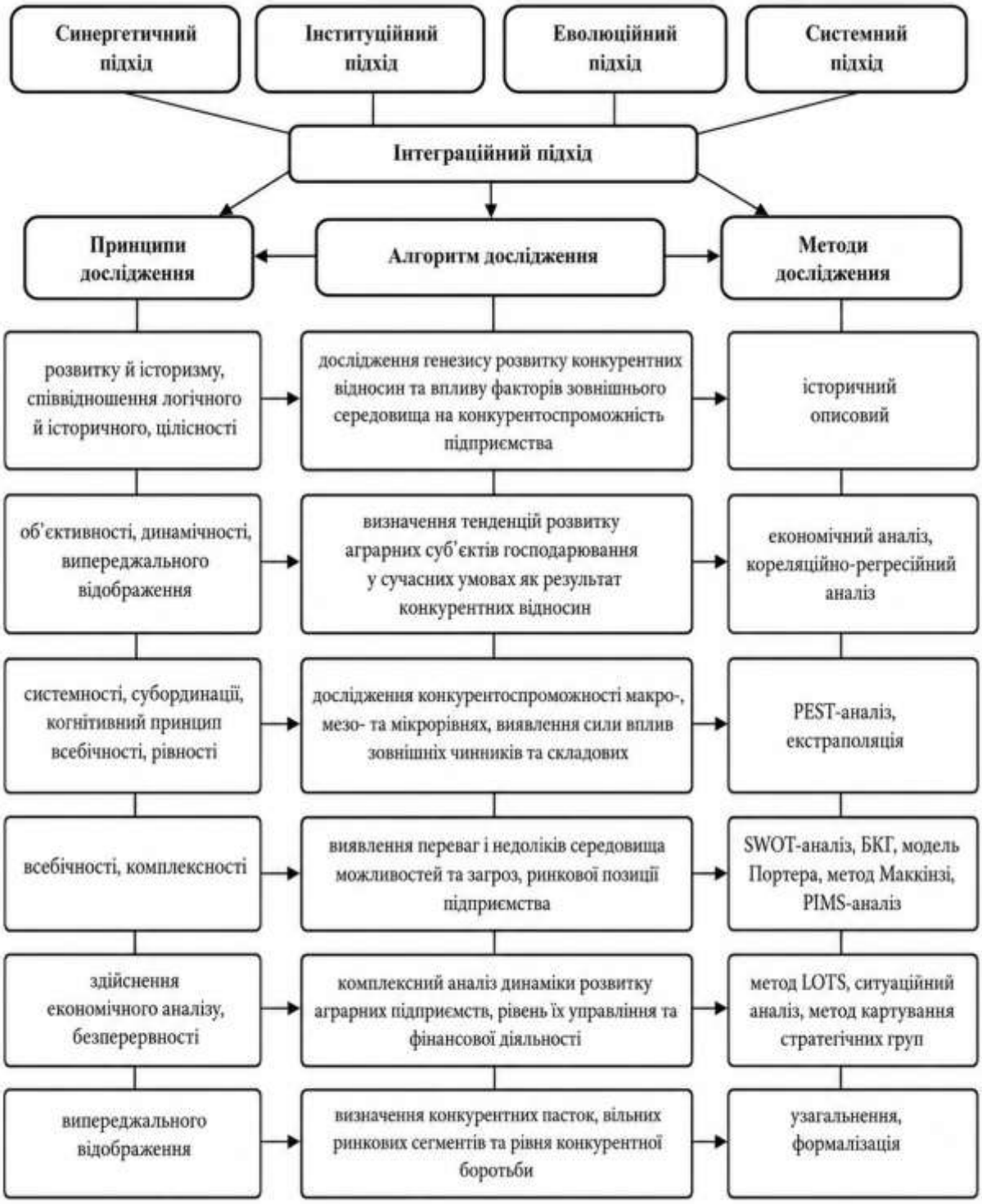


Рис. 1.4 Методика дослідження конкурентоспроможності аграрних підприємств

Таблиця 1.7

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	**Група методів**	**Методи**
За способом оцінювання	Кількісні	Диференціальний метод, інтегральний метод, метод рейтингів, метод балів, таксономічний аналіз
	Якісні	SWOT-аналіз, експертні оцінки, метод сценаріїв, метод профілів
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця McKinsey/GE, матриця Shell/DPM, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральний показник конкурентоспроможності, індекс конкурентної позиції, індекс ринкової привабливості
	Графічні	Радарна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, карта стратегічних груп, метод профілів
За показниками, що використовуються під час аналізу	Методи оцінки ринкової позиції	Матриця БКГ, модель Портера, Shell/DPM, аналіз частки ринку
	Методи оцінки конкурентного потенціалу	LOTS, експертні оцінки, ситуаційний аналіз, метод конкурентних переваг
За джерелом інформації	Фактографічні	Аналіз фінансової звітності, статистичні методи, економіко-математичні моделі
	Експертні	Метод Делфі, анкетування, опитування фахівців, бальна оцінка

Узагальнення наукових підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства дозволило систематизувати існуючі методи за основними класифікаційними ознаками. Кожна група методів має власну сферу застосування та забезпечує отримання інформації щодо окремих аспектів діяльності підприємства. Так, кількісні методи дозволяють отримати об'єктивні числові оцінки рівня конкурентоспроможності, тоді як якісні методи спрямовані на виявлення сильних і слабких сторін підприємства та оцінку впливу факторів зовнішнього середовища. Особливого значення для стратегічного управління набувають матричні та графічні методи, які забезпечують наочність результатів аналізу та сприяють обґрунтуванню управлінських рішень.

Отже, аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності агропідприємства свідчить про відсутність універсального методу, який би повністю відображав усі аспекти формування конкурентних переваг. Кожен із розглянутих методів має свої переваги та обмеження, тому для отримання об'єктивних результатів доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу.

РОЗДІЛ ІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПП АГРОФІРМИ «ЄДНІСТЬ»

2.1. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку агропромислової галузі України

Агропромисловий комплекс є важливою галуззю, сфера якої являє собою сукупність кількох взаємопов'язаних галузей промисловості, спрямованих на переробку сировини і випуск продукції сільгосппоходження: сировинні; переробні; ті, які забезпечують АПК сільськогосподарською технікою; ті, які забезпечують АПК добривами, отрутохімікатами та іншими ресурсами; транспортно-логістичні підприємства, які відповідають за постачання продукції (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Склад АПК України

Агропромисловий комплекс України – це сукупність галузей національної економіки, що охоплює сільське, рибне господарство, харчову промисловість, їх матеріально технічне та фінансове забезпечення.

Агропромисловий комплекс України залишається однією з ключових галузей національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формування значної частки експортних надходжень та зайнятості населення у сільській місцевості. Незважаючи на складні умови функціонування, спричинені повномасштабною військовою агресією, аграрний сектор продовжує демонструвати високий рівень адаптивності та залишається одним із головних драйверів економіки країни.

У 2024 році аграрна продукція забезпечила 59 % загального експорту України, а її вартість досягла 24,5 млрд дол. США, що стало другим історичним результатом після рекордного 2021 року. Загальний обсяг експорту агропродукції склав 78,3 млн тонн. Основними експортними товарами залишалися соняшникова олія, кукурудза, пшениця, ріпак та соя. Це свідчить про збереження провідної ролі аграрного сектору у формуванні валютних надходжень держави. Для відображення важливості та значущості сільськогосподарського сектору економіки, слід визначити його питому вагу у структурі валового внутрішнього продукту (табл.2.1)

Таблиця 2.1.

Питома вага сільськогосподарського сектору у структурі ВВП за період 2015 – 2024 рр.

Рік	**ВВП, млн грн**	**ВВП сільського господарства, млн грн**	**Частка аграрного сектору у ВВП, %**
2015	1 988 544	239 806	12,10
2016	2 385 367	279 701	11,73
2017	2 982 920	305 194	10,23
2018	3 558 706	360 757	10,14
2019	3 974 564	358 072	9,00
2020	4 194 102	388 428	9,26
2021	5 450 849	593 367	10,89
2022	5 239 114	449 148	8,57
2023	6 537 825	484 150	7,55
2024*	7 660 000	544 626	7,11

*2024 р. розраховано на основі даних щодо номінального ВВП України та частки сільського господарства у ВВП (7,11%).

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України, Світового банку та аналітичних матеріалів щодо структури ВВП України.

Дані таблиці 2.1 свідчать про важливу роль аграрного сектору в національній економіці України протягом досліджуваного періоду. У 2015 році частка сільського господарства у структурі ВВП становила 12,1 %, що є найвищим показником за аналізований період. Така ситуація пояснюється значним внеском аграрного виробництва в економіку країни на фоні скорочення обсягів виробництва в окремих галузях промисловості.

Упродовж 2016–2020 років спостерігається поступове зниження питомої ваги аграрного сектору у ВВП України з 11,73 % до 9,26 %. Незважаючи на зростання обсягів валової доданої вартості сільського господарства в абсолютному вираженні (з 279,7 млрд грн у 2016 р. до 388,4 млрд грн у 2020 р.), темпи зростання інших секторів економіки були вищими, що призвело до скорочення частки аграрного виробництва у структурі ВВП.

У 2021 році спостерігається тимчасове зростання питомої ваги сільського господарства до 10,89 %. Це було зумовлено високими показниками врожайності основних сільськогосподарських культур, сприятливою кон’юнктурою зовнішніх ринків та збільшенням експорту аграрної продукції. Водночас валова додана вартість аграрного сектору досягла максимального значення за весь досліджуваний період – 593,4 млрд грн.

Починаючи з 2022 року, під впливом повномасштабної військової агресії ситуація в аграрному секторі суттєво ускладнилася. Частка сільського господарства у ВВП знизилася до 8,57 %, а обсяг валової доданої вартості скоротився майже на 144 млрд грн порівняно з попереднім роком. Основними причинами стали окупація частини сільськогосподарських територій, руйнування виробничої інфраструктури, мінування земель, порушення логістичних ланцюгів та зростання виробничих витрат.

У 2023 році тенденція до зниження питомої ваги аграрного сектору продовжилася, і показник становив 7,55 %. Незважаючи на певне відновлення обсягів виробництва та збільшення валової доданої вартості до 484,2 млрд грн,

загальний ВВП країни зростав швидшими темпами, що й обумовило скорочення частки аграрної галузі в економіці.

За попередніми оцінками, у 2024 році частка сільського господарства у ВВП України становила близько 7,1 %. Це свідчить про подальшу адаптацію аграрного сектору до умов воєнного часу, однак його розвиток і надалі стримується низкою факторів, серед яких високі логістичні витрати, дефіцит трудових ресурсів, нестача фінансування та ризики ведення господарської діяльності в прифронтових регіонах.

В таблиці 2.2 наведено статистичні показники за 2014-2024 рр. Представлення даних у розрізі окремих років і середніх значень за періодами дозволяє здійснити порівняльний аналіз структурних змін з урахуванням відмінностей умов формування показників у різні часові інтервали.

Таблиця 2.2

Структура продукції сільського господарства України за видами виробництва за 2014-2024 рр.

Рік	Продукція сільського господарства – всього, млн грн	З неї			
		продукція рослинництва, млн грн	в структурі продукції сільського господарства, %	продукція тваринництва млн грн	в структурі продукції сільського господарства, %
Період 2014-2019 рр. – виклики вторгнення та адаптація					
2014	1182710,1	913631,5	77,2	269078,6	22,8
2015	1125939,9	866476,0	77,0	259463,9	23,0
2016	1196874,2	944578,5	78,9	252295,7	21,1
2017	1170543,0	917557,1	78,4	252985,9	21,6
2018	1266527,7	1010620,6	79,8	255907,1	20,2
2019	1284259,1	1028059,9	80,1	256199,2	19,9
Середнє	1204476	946821	78,6	257655	21,4
Період 2020-2021 рр. – пандемія COVID-19					
2020	1154549,0	904388,5	78,3	250160,5	21,7
2021	1344276,1	1106284,9	82,3	237991,2	17,7
Середнє	1249413	1005337	80,3	244076	19,7
Період 2022-2024 рр. – вплив повномасштабного вторгнення					
2022	1004178,3	794230,2	79,1	209948,1	20,9
2023	1115463,0	904630,0	81,1	210833,0	18,9
2024	1077943,2	866578,3	80,4	211364,9	19,6
Середнє	1065862	855146	80,2	210715	19,8

Джерело: для аналізу використано дані Державної служби статистики України.

У 2014-2019 рр. структура продукції сільського господарства зазнала більш виражених змін. Середній обсяг продукції зріс до 1204476 млн грн, а частка рослинництва підвищилася до 78,6%, тоді як частка тваринництва скоротилася до 21,4%. Такі зміни відображають підвищення ролі рослинницької галузі в умовах зростання ризиків і невизначеності, а також трансформації економічного середовища. Водночас скорочення питомої ваги тваринництва свідчить про його більшу вразливість до цінових коливань, зростання витрат і структурних обмежень.

Період 2020-2021 рр., позначений пандемією COVID-19, супроводжувався зростанням рівня глобальної невизначеності та порушенням усталених логістичних і виробничих зв'язків. Водночас аграрний сектор України продемонстрував відносну стійкість до цього шоку. Середній обсяг продукції сільського господарства зріс до 1249413 млн грн, а частка рослинництва досягла 80,3%, що є найвищим показником за весь досліджуваний період. До 19,7% скоротилася частка тваринництва. Така динаміка свідчить про те, що в умовах пандемічних обмежень саме рослинництво залишалося більш гнучким і адаптивним сегментом, тоді як тваринницьке виробництво зазнавало додаткових ризиків, пов'язаних із логістикою, збутом та забезпеченням ресурсами.

У 2022-2024 рр. аграрне виробництво функціонувало в умовах різкого зростання ризиків і нестабільності, пов'язаних із повномасштабним вторгненням, що безпосередньо вплинуло як на загальні обсяги виробництва, так і на його структуру. У 2022 р. загальний обсяг продукції скоротився до 1004178,3 млн грн, однак у 2023-2024 рр. спостерігалися ознаки часткового відновлення. У середньому за 2022-2024 рр. обсяг продукції становив 1065862 млн грн. Частка рослинництва залишалася домінуючою на рівні 80,2%, тоді як частка тваринництва зменшилася до 19,8%. Зазначена структура відображає переваги великих виробників і експортно орієнтованих сегментів, здатних швидше адаптуватися до шоків, а також водночас свідчить про подальше звуження позицій тваринницької галузі.

З метою наочного узагальнення виявлених тенденцій та перевірки їхньої стійкості у динаміці доцільно доповнити табличний аналіз графічним представленням основних показників (рис. 2.2).

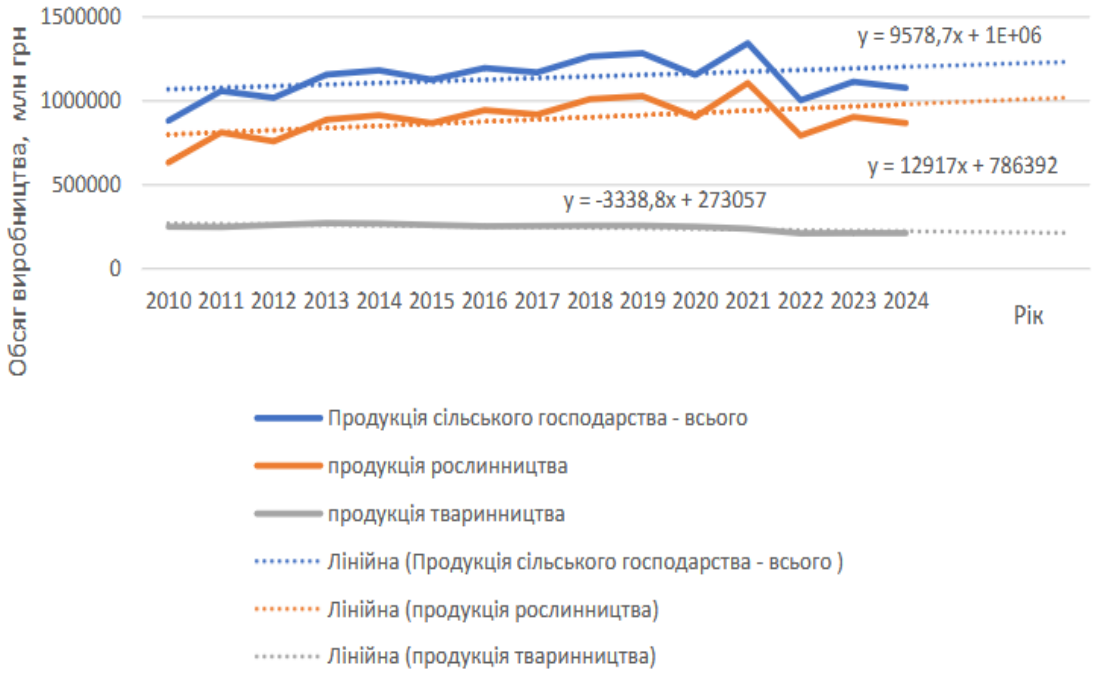


Рис. 2.2 Динаміка виробництва продукції сільського господарства України, 2010-2024 рр., у пост. цінах 2021 р., млн грн

Дані наведені у таблиці 2.3 свідчать, що попри складні умови функціонування в період воєнного стану агропромисловий комплекс України у 2024 році продемонстрував високий рівень адаптації та стійкості. Загальний обсяг виробництва зернових та олійних культур перевищив 66 млн т, що дозволило забезпечити внутрішні потреби країни та зберегти експортний потенціал аграрного сектору. Особливо важливим досягненням стало стабільне функціонування морського експортного коридору, який сприяв відновленню зовнішньої торгівлі аграрною продукцією.

Позитивна динаміка спостерігалася також у тваринницькій галузі. Виробництво молока, м’яса птиці та яловичини зберігало тенденцію до відновлення, що свідчить про поступову стабілізацію виробничих процесів. Крім того, активне впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень сприяло підвищенню ефективності аграрного виробництва.

Таблиця 2.3

Основні результати сільського господарства України за 2024 рік

№ з/п	Види продукції	Результати
1	Зернові та зернобобові культури	За підсумками 2024 р. аграрії зібрали близько 47,9 млн т зернових **культур**, зокрема 22,3 млн т пшениці, 5,5 млн т ячменю та понад 17 млн т кукурудзи. (LB.ua)
2	Олійні культури	Валовий збір олійних культур склав 18,8 млн т**,** у тому числі соняшнику, сої та ріпаку. Загальний обсяг зернових та олійних культур перевищив 66 млн т. (LB.ua)
3	Цукрові буряки	Виробництво цукрових буряків перевищило 11,8 млн т, що дозволило повністю забезпечити внутрішній попит та сформувати експортний потенціал цукрової галузі. (ukurier.gov.ua)
4	М’ясо птиці	Виробництво м’яса птиці продовжило зростати завдяки стабільній роботі великих агрохолдингів та розширенню експорту до країн ЄС і Близького Сходу. Обсяг виробництва перевищив 1,3 млн т.
5	Яловичина	Виробництво яловичини зберегло позитивну динаміку та становило близько 275 тис. т, що дещо перевищує показники попереднього року.
6	Молоко	Виробництво молока в сільськогосподарських підприємствах зберегло довоєнний рівень та перевищило 2,8 млн т, що свідчить про поступове відновлення галузі.
7	Овочі та картопля	Українські виробники зібрали понад 30 млн т овочевої продукції та картоплі, зокрема понад 20 млн т картоплі, близько 1,5 млн т томатів, понад 1 млн т капусти та цибулі.
8	Аграрний експорт	У 2024 р. аграрна продукція забезпечила близько 59 % загального експорту України, а її вартість перевищила 24,5 млрд дол. США, що стало одним із найкращих результатів за роки незалежності. (ukurier.gov.ua)
9	Морська логістика	Завдяки роботі Українського морського коридору значно збільшилися обсяги експорту зернових та олійних культур через порти Великої Одеси.
10	Інновації в АПК	Розширилося використання технологій точного землеробства, GPS-моніторингу, агродронів та цифрових платформ управління виробництвом.

Джерело: складено автором за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, Українського клубу аграрного бізнесу (УКАБ), Державної служби статистики України.

Отже, результати діяльності агропромислового комплексу у 2024 році підтверджують його стратегічне значення для економіки України та здатність забезпечувати продовольчу безпеку держави навіть в умовах воєнних викликів.

Як нами зазналось вище, Україна є державою з експортно орієнтованим сільським господарством. В таблиці 2.4 та на рис. 2.3 наведено географічну структуру зовнішньої торгівлі України за 2025 рік.

Таблиця 2.4

Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами України в 2025 р.

Експорт		Імпорт	
Країни	Частка в експорті, %	Країни	Частка в імпорті, %
Країни ЄС	57,8	Країни ЄС	46,7
Туреччина	6,8	Китай	22,7
Країни СНД	5,2	Туреччина	7,3
Китай	4,5	США	5,5
Єгипет	3,8	Індія	2,1
США	2,6	Велика Британія	1,7
Індія	2,1	Японія	1,3
Велика Британія	1,6	Південна Корея	1,1
Алжир	1,6	В'єтнам	1,1
Ліван	1,3	Швейцарія	1,1
Ірак	1	Країни СНД	0,9
Інші країни	11,7	Інші країни	8,5

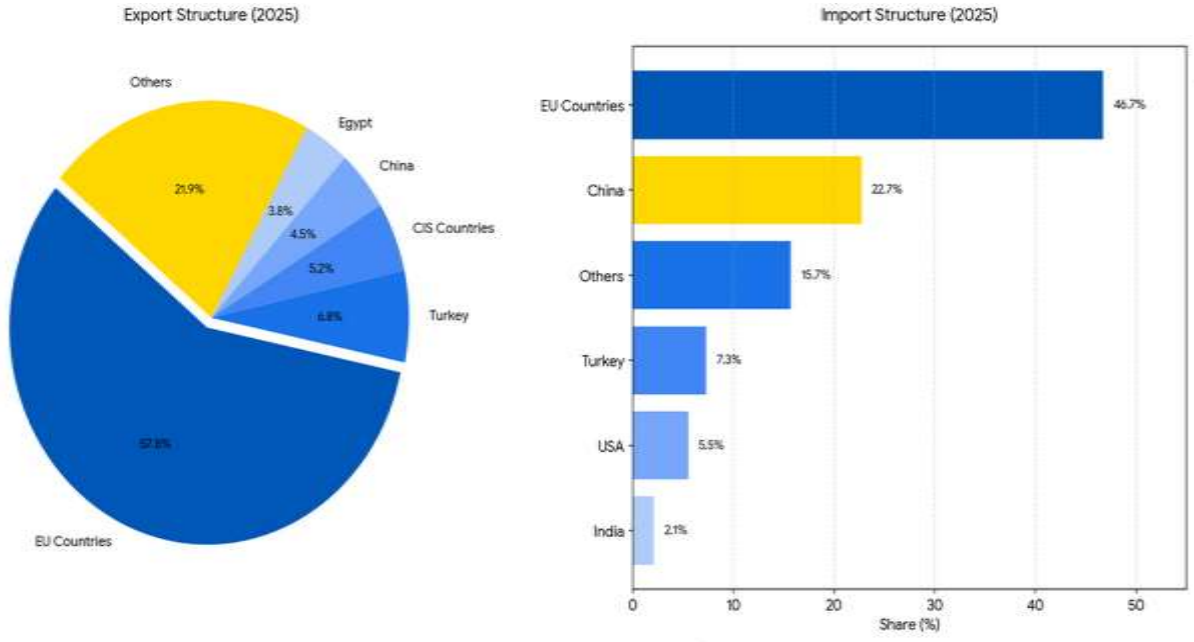


Рис. 2.3 Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами України в 2025 р.

Далі, проведемо SWOT-аналіз сучасного стану агропромислової галузі України за 2024–2025 рр., враховуючи наслідки війни, євроінтеграцію, логістичні зміни та розвиток агротехнологій.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз сучасного стану агропромислової галузі України

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	**СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)**
• Значний земельно-ресурсний потенціал та наявність близько 25 % світових запасів чорноземів.	• Значна залежність від погодних умов та кліматичних ризиків.
• Високий рівень забезпеченості сільськогосподарськими угіддями.	• Висока зношеність техніки та виробничої інфраструктури частини підприємств.
• Потужний експортний потенціал зернових та олійних культур.	• Недостатній рівень розвитку переробної промисловості.
• Досвід роботи на міжнародних аграрних ринках.	• Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості.
• Активне впровадження цифрових технологій та елементів точного землеробства.	• Висока енергоємність виробництва та залежність від вартості паливно-мастильних матеріалів.
• Наявність великих вертикально інтегрованих агрохолдингів.	• Обмежений доступ малого та середнього бізнесу до фінансових ресурсів.
• Високий рівень продуктивності рослинництва.	• Недостатня кількість сучасних сховищ та логістичних центрів.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	**ЗАГРОЗИ (Threats)**
• Поглиблення інтеграції України до ринку ЄС.	• Воєнні дії та тимчасова окупація частини територій.
• Зростання світового попиту на продовольство.	• Руйнування транспортної та енергетичної інфраструктури.
• Розвиток органічного виробництва та нішевих культур.	• Мінування сільськогосподарських земель.
• Розширення експорту продукції з високою доданою вартістю.	• Посилення конкуренції на світових аграрних ринках.
• Залучення міжнародних інвестицій та грантових програм.	• Волатильність світових цін на аграрну продукцію.
• Впровадження інноваційних агротехнологій та автоматизації виробництва.	• Зміни клімату та збільшення частоти посух.
• Розвиток біоенергетики та переробки аграрної сировини.	• Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів і логістики.
• Розширення програм державної підтримки аграріїв.	• Скорочення трудового потенціалу через міграційні процеси.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що агропромислова галузь України зберігає високий рівень конкурентоспроможності завдяки значному земельному потенціалу, потужній експортній орієнтації та наявності сучасних аграрних технологій. Водночас подальший розвиток галузі стримується

низкою внутрішніх проблем, серед яких недостатній рівень переробки продукції, дефіцит трудових ресурсів, високий ступінь зношеності окремих виробничих потужностей та обмежені можливості фінансування малого і середнього агробізнесу.

Зовнішнє середовище створює для аграрного сектору як значні можливості, так і серйозні ризики. До найбільш перспективних напрямів належать інтеграція до європейського економічного простору, розвиток органічного виробництва, цифровізація агробізнесу та нарощування експорту продукції з високою доданою вартістю. Разом з тим ключовими загрозами залишаються наслідки воєнних дій, логістичні обмеження, нестабільність світових цін та кліматичні зміни.

Таблиця 2.6

Стратегії подальшого розвитку агропромислової галузі України

Тип стратегії	**Зміст стратегії**
SO-стратегія (Сили + Можливості)	Використання природно-ресурсного потенціалу та сучасних технологій для розширення експорту, освоєння ринків ЄС і розвитку органічного виробництва.
WO-стратегія (Слабкості + Можливості)	Залучення міжнародних інвестицій для модернізації технічної бази, розвитку переробки та створення сучасної логістичної інфраструктури.
ST-стратегія (Сили + Загрози)	Використання високої продуктивності та експортного потенціалу для мінімізації наслідків воєнних ризиків і посилення позицій на міжнародних ринках.
WT-стратегія (Слабкості + Загрози)	Диверсифікація виробництва, розвиток систем страхування ризиків, підвищення енергоефективності та посилення державної підтримки аграрного сектору.

Аналізуючи проведене дослідження, вважаємо, що подальший розвиток агропромислової галузі України має базуватися на модернізації виробництва, поглибленні переробки сільськогосподарської продукції, впровадженні інноваційних технологій, розширенні експортних можливостей та підвищенні рівня адаптації підприємств до викликів воєнного часу. Такий підхід сприятиме зміцненню конкурентоспроможності аграрного сектору та забезпеченню продовольчої безпеки держави.

2.2 Загальна характеристика та фінансово-господарський аналіз діяльності ПП агрофірми «Едність»

У своїй господарській діяльності ПП агрофірма «Єдність» керується нормами Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Податкового кодексу України, Закону України «Про фермерське господарство», Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а також іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність суб'єктів аграрного сектору економіки.

ПП агрофірма «Єдність» є сільськогосподарським підприємством, основною діяльністю якого є вирощування зернових та технічних культур. Підприємство здійснює виробництво, зберігання та реалізацію сільськогосподарської продукції, забезпечуючи стабільне функціонування виробничого процесу та формування прибутку від реалізації продукції рослинництва.

В таблиці 2.7 наведено загальну характеристику досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7

Показник	Характеристика
Повне найменування	Приватне підприємство агрофірма «Єдність»
Скорочена назва	ПП агрофірма «Єдність»
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Код ЄДРПОУ	05528823
Місцезнаходження	Одеська область, Біляївський район
Основний вид діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Галузь діяльності	Сільське господарство
Форма власності	Приватна
Основні види продукції	Пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, ріпак та інші сільськогосподарські культури
Ринок збуту	Внутрішній ринок України та підприємства-переробники
Основні ресурси	Земельні угіддя, сільськогосподарська техніка, трудові ресурси
Керівництво підприємством	Директор підприємства Ніцевич Олег Миколайович

Найвищим органом управління ПП агрофірми «Єдність» є власник підприємства. Безпосереднє керівництво поточною діяльністю здійснює

директор, який координує роботу структурних підрозділів, забезпечує реалізацію виробничих програм та несе відповідальність за результати господарської діяльності.

Організаційна структура управління підприємством належить до лінійного типу, що характерно для більшості аграрних підприємств середнього масштабу. Така структура забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, оперативність прийняття рішень та контроль за виконанням виробничих завдань.

До складу підприємства входять виробничі підрозділи, які забезпечують виконання основних технологічних процесів у рослинництві, а також допоміжні служби, що відповідають за бухгалтерський облік, матеріально-технічне забезпечення та організацію збуту продукції.

Основу виробничої діяльності ПП агрофірми «Єдність» становить рослинництво. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, зернобобових та технічних культур, які є найбільш рентабельними в умовах південного регіону України. Значна частина вирощеної продукції реалізується сільськогосподарським трейдерам та переробним підприємствам.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно провести аналіз основних фінансово-економічних показників ПП агрофірми «Єдність» за 2023–2024 роки на підставі даних фінансової звітності. Такий аналіз дозволить визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити його фінансовий стан, рівень прибутковості та конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Таблиця 2.8

Основні показники діяльності ПП Агрофірма «Єдність» у 2023–2024 р.

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**Відхилення (+/-)**	**Темп зміни, %**
Валюта балансу, тис. грн	65 207	96 348	+31 141	147,8
Необоротні активи, тис. грн	20 418	40 793	+20 375	199,8
Оборотні активи, тис. грн	42 665	54 173	+11 508	127,0
Власний капітал, тис. грн	56 108	89 724	+33 616	159,9
Поточні зобов'язання, тис. грн	8 817	6 624	–2 193	75,1
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	37 740	69 000	+31 260	182,8
Чистий прибуток, тис. грн	23 700	65 760	+42 060	277,5

У 2024 році ПП агрофірма «Єдність» суттєво покращила фінансово-економічні результати діяльності. Валюта балансу зросла на 47,8 %, що свідчить про нарощування майнового потенціалу підприємства. Найбільше зростання відбулося за показником чистого прибутку, який збільшився у 2,8 раза (до 277,5 % від рівня 2023 року). Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 82,8 %, а власний капітал – на 59,9 %, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства. Водночас поточні зобов'язання скоротилися на 24,9 %, що позитивно характеризує платоспроможність та фінансову стійкість господарства.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності ПП Агрофірма «Єдність» за 2023–2024 рр.

Показник	**2023**	**2024**	**Відхилення (+/-)**	**Темп зміни, %**
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,84	8,20	+3,36	169,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,56	3,81	+1,25	148,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,31	7,79	+6,48	594,7
Чистий оборотний капітал, тис. грн	33 889	47 549	+13 660	140,3

Для розрахунку коефіцієнту загальної ліквідності, скористуємосі формулою 2.1:

$$К_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

$$К_{зл(2023)} = \frac{42665}{8817} = 4,84$$

$$К_{зл(2024)} = \frac{54173}{6624} = 8,20$$

Для розрахунку коефіцієнту швидкої ліквідності, скористоємося формулою 2.2:

$$К_{шл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

$$К_{шл(2023)} = \frac{42665 - 20092}{8817} = 2,56$$

$$К_{шл(2024)} = \frac{54173 - 28937}{6624} = 3,81$$

Для розрахунку коефіцієнту абсолютної ліквідності скористуємося формулою 2.3:

$$К_{ал} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$К_{ал(2023)} = \frac{11551}{8817} = 1,31$$

$$К_{ал(2024)} = \frac{51605}{6624} = 7,79$$

Для розрахунку чистого оборотного капіталу, скористуємося формулою 2.4:

$$\text{ЧОК} = \text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.4)$$

$$\text{ЧОК}_{2023} = 42665 - 8817 = 33848 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЧОК}_{2024} = 54173 - 6624 = 47549 \text{ тис. грн}$$

Розрахунки занесемо у таблицю 2.9.

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості ПП Агрофірма «Єдність»

за 2023–2024 рр.

Показник	**2023**	**2024**	**Відхилення (+/-)**	**Темп зміни, %**
Коефіцієнт автономії	0,86	0,93	+0,07	108,1
Коефіцієнт фінансової залежності	1,16	1,07	-0,09	92,2
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,14	0,07	-0,07	50,0
Коефіцієнт фінансової стійкості	6,16	13,38	+7,22	217,2

Розрахуємо коефіцієнт автономії, він показує частку власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування підприємства та розраховується за формулою 2.5:

$$К_{авт} = \frac{Власний\ капітал}{Валюта\ балансу} \quad (2.5)$$

За 2023 рік коефіцієнт автономії склав:

$$К_{авт} = \frac{56\,108}{65\,207} = 0,86$$

За 2024 рік коефіцієнт автономії склав:

$$К_{авт} = \frac{89\,724}{96\,348} = 0,93$$

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та розраховується за формулою 2.6:

$$К_{фз} = \frac{Валюта\ балансу}{Власний\ капітал} \quad (2.6)$$

За 2023 рік коефіцієнт фінансової залежності склав:

$$К_{фз} = \frac{65\,207}{56\,108} = 1,16$$

За 2024 рік коефіцієнт фінансової залежності склав:

$$К_{фз} = \frac{96\,348}{89\,724} = 1,07$$

Далі, розрахуємо коефіцієнт концентрації позикового капіталу. Він показує частку залучених коштів у загальній сумі джерел фінансування та розраховується за наступною формулою (2.7):

$$К_{пк} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.7)$$

За 2023 рік коефіцієнт концентрації позикового капіталу склав:

$$К_{пк} = \frac{9\,099}{65\,207} = 0,14$$

За 2024 рік коефіцієнт концентрації позикового капіталу склав:

$$К_{пк} = \frac{6\,706}{96\,348} = 0,07$$

Коефіцієнт фінансової стійкості показує співвідношення власного та позикового капіталу та розраховується за наступною формулою (2.8):

$$К_{фс} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Позиковий капітал}} \quad (2.8)$$

За 2023 рік коефіцієнт фінансової стійкості склав:

$$К_{фс} = \frac{56\,108}{9\,099} = 6,16$$

За 2024 рік коефіцієнт фінансової стійкості склав:

$$К_{фс} = \frac{89\,724}{6\,706} = 13,38$$

Розрахунки занесемо у таблицю 2.10.

Порівняння показників діяльності ПП агрофірма «Єдність» за 2023–2024 рр. свідчить про покращення його фінансового стану. Найбільш суттєві позитивні зміни спостерігаються у сфері ліквідності та фінансової стійкості. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 3,36 пункту, а коефіцієнт фінансової

стійкості – більш ніж удвічі. Це свідчить про зміцнення платоспроможності підприємства та зниження залежності від залученого капіталу.

Таблиця 2.11

Показники ділової активності ПП Агрофірма «Єдність»

за 2023–2024 рр.

Показник	**2023**	**2024**	**Відхилення (+/-)**	**Темп зміни, %**
Оборотність активів, разів	0,86	0,61	-0,25	70,9
Оборотність власного капіталу, разів	1,00	0,65	-0,35	65,0
Фондовіддача, грн	2,65	1,41	-1,24	53,2

Далі розрахуємо показники ділової активності ПП аргрофірми «Едність» та засемо розрахунки до таблиці 2.11.

Коефіцієнт оборотності активів показує скільки гривень доходу приносить кожна гривня активів та розраховується за формулою 2.9:

$$К_{оа} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.9)$$

За 2023 рік коефіцієнт обротності активів склав:

$$К_{оа} = 0,86$$

За 2024 рік коефіцієнт обротності активів склав:

$$К_{оа} = 0,61$$

Коефіцієнт оборотності капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу та розраховується за формулою 2.10:

$$К_{овк} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічний власний капітал}} \quad (2.10)$$

За 2023 рік коефіцієнт обротності капіталу склав:

$$К_{овк} = 1,00$$

За 2024 рік коефіцієнт обротності капіталу склав:

$$К_{овк} = 0,65$$

Фондовіддача показує обсяг реалізованої продукції на 1 грн основних засобів та розраховується за формулою 2.11:

$$Ф_в = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \quad (2.11)$$

За 2023 рік фондовіддача склала:

$$Ф_в = 2,65 \text{ грн}$$

За 2024 рік фондовіддача склала:

$$Ф_в = 1,41 \text{ грн}$$

Аналіз показників ділової активності ПП агрофірми «Єдність» свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства у 2024 році. Коефіцієнт оборотності активів скоротився з 0,86 до 0,61 разу, що означає уповільнення обороту вкладеного капіталу. Оборотність власного капіталу також знизилася на 35 %, до 0,65 разу, що свідчить про зменшення обсягу реалізації продукції на одиницю власних коштів. Фондовіддача скоротилася з 2,65 до 1,41 грн, тобто на 46,8 %, що характеризує зниження ефективності використання основних засобів підприємства. Така динаміка може бути пов'язана зі збільшенням вартості активів та основних засобів швидшими темпами порівняно зі зростанням доходу від реалізації продукції.

Таблиця 2.12

Показники рентабельності ПП Агрофірма «Єдність» за 2023–2024 рр.

Показник	2023	2024	Відхилення (+/-), в.п.	Темп зміни, %
Рентабельність продажів (ROS), %	62,8	95,3	+32,5	151,8
Рентабельність активів (ROA), %	53,9	57,7	+3,8	107,1
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	62,7	62,0	-0,7	98,9

Рентабельність продажів показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн реалізованої продукції та розраховується за формулою 2.12:

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100 \quad (2.12)$$

За 2023 рік рентабельність продажів склала:

$$ROS = \frac{23\,700}{37\,740} \times 100 = 62,8\%$$

За 2024 рік рентабельність продажів склала:

$$ROS = \frac{65\,760}{69\,000} \times 100 = 95,3\%$$

Рентабельність активів характеризує ефективність використання всіх активів підприємства та розраховується за формулою 2.13:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times 100 \quad (2.13)$$

За 2023 рік рентабельність активів склала: 53,9 %

За 2024 рік рентабельність активів склала: 57,7 %

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання власних коштів підприємства та розраховується за формулою 2.14:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічний власний капітал}} \times 100 \quad (2.14)$$

За 2023 рік рентабельність власного капіталу склала: 62,7 %. За 2024 рік рентабельність власного капіталу склала: 62,0%

Результати аналізу свідчать про високу прибутковість діяльності ПП агрофірми «Єдність». У 2024 році рентабельність продажів зросла на 32,5 відсоткових пункти та досягла 95,3 %, що свідчить про суттєве підвищення ефективності реалізації продукції та зростання чистого прибутку.

Рентабельність активів збільшилася з 53,9 % до 57,7 %, що характеризує покращення ефективності використання майна підприємства. Водночас рентабельність власного капіталу дещо знизилася – з 62,7 % до 62,0 %, однак її значення залишається дуже високим і свідчить про ефективне використання власних фінансових ресурсів.

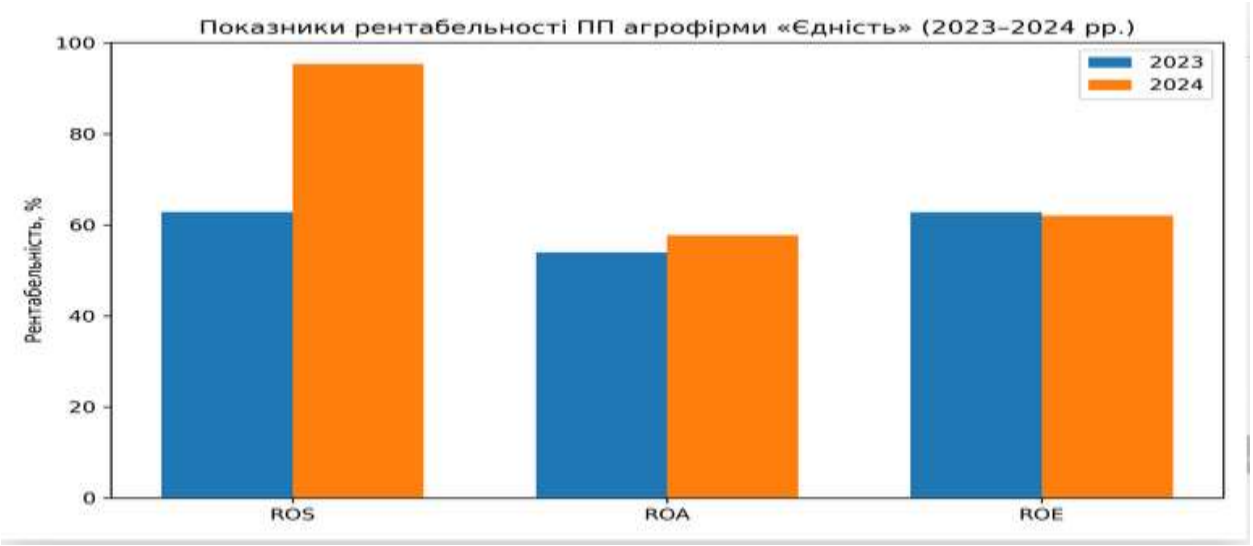


Рис. 2.4 Динаміка показників рентабельності ПП агрофірми «Єдність» у 2023–2024 рр

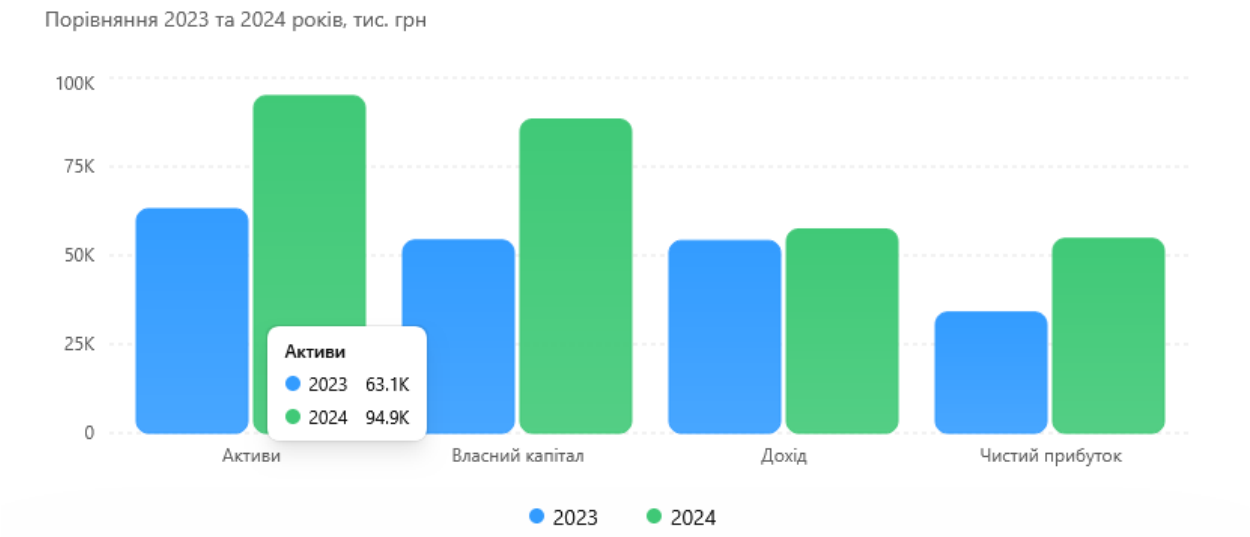


Рис. 2.5 Динаміка фінансових показників ПП агрофірми «Єдність»

Основні показники фінансової діяльності ПП агрофірми «Єдність» представлено на рис. 2.5

Проведений аналіз свідчить, що ПП Агрофірма «Єдність» є фінансово стійким та прибутковим аграрним підприємством. У 2024 році спостерігається суттєве зростання вартості активів, власного капіталу та чистого прибутку.

Підприємство характеризується високим рівнем ліквідності, фінансової незалежності та рентабельності. Водночас певне зниження показників ділової активності пояснюється випереджаючими темпами нарощування активів порівняно зі зростанням обсягів реалізації продукції. Загалом результати аналізу свідчать про наявність достатнього фінансово-економічного потенціалу для подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства та реалізації стратегічних напрямів його розвитку.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність»

ПП агрофірма «Єдність» здійснює діяльність на ринку сільськогосподарської продукції Одеської області. Основними конкурентами підприємства є великі та середні агровиробники регіону, які спеціалізуються на вирощуванні зернових та олійних культур.

Для оцінки конкурентоспроможності нами було обрано такі підприємства: ТОВ «Агрофірма Бургуджі»; ТОВ «Дружба Народів»; ТДВ «Янтарний».

ТОВ «Агрофірма Бургуджі» базується в селі Виноградівка (Арцизька громада, Болградський район, Одеська область). Орендує та обробляє великий масив родючих земель у південно-західній частині Одещини (Бессарабія). Має диверсифіковану структуру виробництва. Окрім традиційного вирощування зернових та олійних культур (озима пшениця, ячмінь, соняшник, ріпак), підприємство активно розвиває промислове виноградарство та зберігає сектор тваринництва (рогата худоба, свинарство), що є рідкістю для сучасного степового агробізнесу. Має власні капітальні токи, криті склади для зберігання зерна, сучасний автопарк вантажних автомобілів та тракторний парк (переважно імпортна техніка John Deere, Case) Завдяки географічному положенню орієнтується на диверсифіковану логістику – збут продукції через Дунайські порти (Ізмаїл, Рені) та порти Великої Одеси.

Підприємство працює в жорстких умовах критичного дефіциту вологи (зона ризикованого землеробства). Порівняння з ним дозволяє оцінити, як ПП «Єдність» адаптується до кліматичних ризиків Півдня.

ТОВ «Дружба народів» це велике, капіталомістке аграрне підприємство, що веде діяльність в Одеському регіоні. Має статус одного з ключових платників податків у своїй територіальній громаді та відрізняється високим рівнем корпоративного управління. Основний акцент зміщено на інтенсивне рослинництво з використанням передових агротехнологій. Спеціалізується на вирощуванні продовольчої пшениці високих класів, кукурудзи на зрошенні (за наявності технічних можливостей) та соняшнику. Важливим напрямом є насінництво – вирощування елітного насіння для внутрішнього ринку України. Підприємство володіє потужним лінійним або сертифікованим елеваторним господарством. Це дозволяє не продавати зерно «з-під комбайна» в період сезонного падіння цін, а формувати великі експортні партії та чекати пікових ринкових цін. Активно впроваджує елементи точного землеробства (GPS-моніторинг техніки, карти вегетації індексу NDVI, точне внесення добрив).

Виступає в ролі технологічного лідера (бенчмарка). Його капітальна інфраструктура (елеватори, власна переробка) та висока вартість основних засобів кардинально впливають на показники фондовіддачі та рентабельності активів. Порівняння з ним дає змогу побачити, наскільки ефективно ПП агрофірма «Єдність» конкурує з капіталомістким бізнесом, який має великі фінансові ресурси.

ТДВ «Янтарний» розташоване в Болградському (раніше Тарутинському) районі Одеської області. Історично поєднує вирощування зернових та технічних культур із класичним бессарабським виноградарством. Підприємство має замкнений цикл у виноробному напрямі: від догляду за виноградниками до первинної переробки винограду на виноматеріали. Окрім стандартного парку сільськогосподарської техніки для польових робіт, володіє специфічними основними засобами – лініями первинного виноробства,

спеціалізованими сховищами та технікою для обробки багаторічних насаджень.

Рослинницька продукція орієнтована на експорт через порти, тоді як продукція виноробства реалізується переважно на внутрішньому ринку України для заводів вторинного виноробства.

Представляє групу традиційних середніх підприємств регіону. Аналіз його балансу показує, як додаткова переробка сировини (винограду) впливає на фінансову стійкість, ліквідність та капіталізацію підприємства порівняно з суто зерновими компаніями.

Таблиця 2.13

Порівняльна характеристика конкурентів ПП агрофірми «Єдність»

Параметр порівняння	**ПП «Єдність»**	**ТОВ «Агрофірма Бургуджі»**	**ТОВ «Дружба Народів»**	**ТДВ «Янтарний»**
Кліматична зона	Посушливий степ	Посушливий степ	Посушливий/помірний степ	Посушливий степ
Логістичні вузли	Порти Одеси / Дунаю	Порти Дунаю/Одеси	Порти Великої Одеси	Внутрішній ринок + порти
Продуктовий портфель	Зернові, олійні	Зернові, виноград, тваринництво	Зернові, олійні, насіння	Зернові, виноматеріали
Тип інфраструктури	Складська (тока)	Складська, ферми	Елеваторна, технологічна	Переробна, складська
Земельний банк, га	1200	4000-5000	1845	2298
Наявність власної техніки	Так	Так	Так	Так
Фінансова стійкість	Висока	Середня	Висока	Висока
Рівень автоматизації	Середній	Високий	Високий	Середній

Для визначення рівня конкурентоспроможності використаємо метод експертної оцінки. Оцінювання проводиться за 10-бальною шкалою за такими критеріями: якість продукції; цінова конкурентоспроможність; фінансова стійкість; ефективність використання ресурсів; технічне забезпечення; рівень інновацій; репутація підприємства; збутова діяльність.

Таблиця 2.14

Матриця оцінки конкурентоспроможності

Показник	**Вага**	**ПП «Єдність»**	**ТДВ «Янтарний»**	**ТОВ агрофірма «Бургуджі»**	**ТОВ «Дружба Народів»**
Якість продукції	0,20	8	8	9	9
Цінова політика	0,15	7	8	7	7
Фінансова стійкість	0,20	9	8	7	9
Ефективність ресурсів	0,10	8	7	8	9
Технічне забезпечення	0,10	8	7	9	9
Інноваційність	0,10	7	8	9	8
Репутація	0,05	8	8	8	9
Збутова мережа	0,10	7	7	9	10

Далі, розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності обраних підприємств. Він розраховується за формулою:

$$К = \sum(W_i \times B_i) \quad (2.15), \text{ де}$$

W_i – вага показника;

B_i – оцінка показника.

Для ПП агрофірми «Єдність» цей показник дорівнює: 7,85

$К_{Єдність}$ = 0,20*8+0,15*7+0,20*9+0,10*8+0,10*8+0,10*7+0,05*8+0,10*7= 7,85

Для ТДВ «Янтарний» цей показник дорівнює: 7,70

$К_{нтарний}$ = 0,20*8+0,15*8+0,20*8+0,10*7+0,10*7+0,10*8+).05*8+0,10*7 = 7,70

Для ТОВ агрофірми «Бургуджі» цей показник дорівнює: 8,15

$К_{Бургунджі}$ = 0,20*9+ 0,15*7+0,20*7+0,10*8+0,10*9+0,10*9+0,05*8+0,10*9=8,15

Для ТОВ «Дружба народів» цей показник дорівнює: 8,70

$К_{Дружба\ народів}$ = 0,20*9+0,15*7+0,20*9+0,10*9+0,10*9+0,10*9+0,05*9+0,10*10= =8,70

Далі побудуємо пелюсткову радар-діаграму аналізуємих агропідприємств на основі матриці конкурентоспроможності (рис. 2.6)

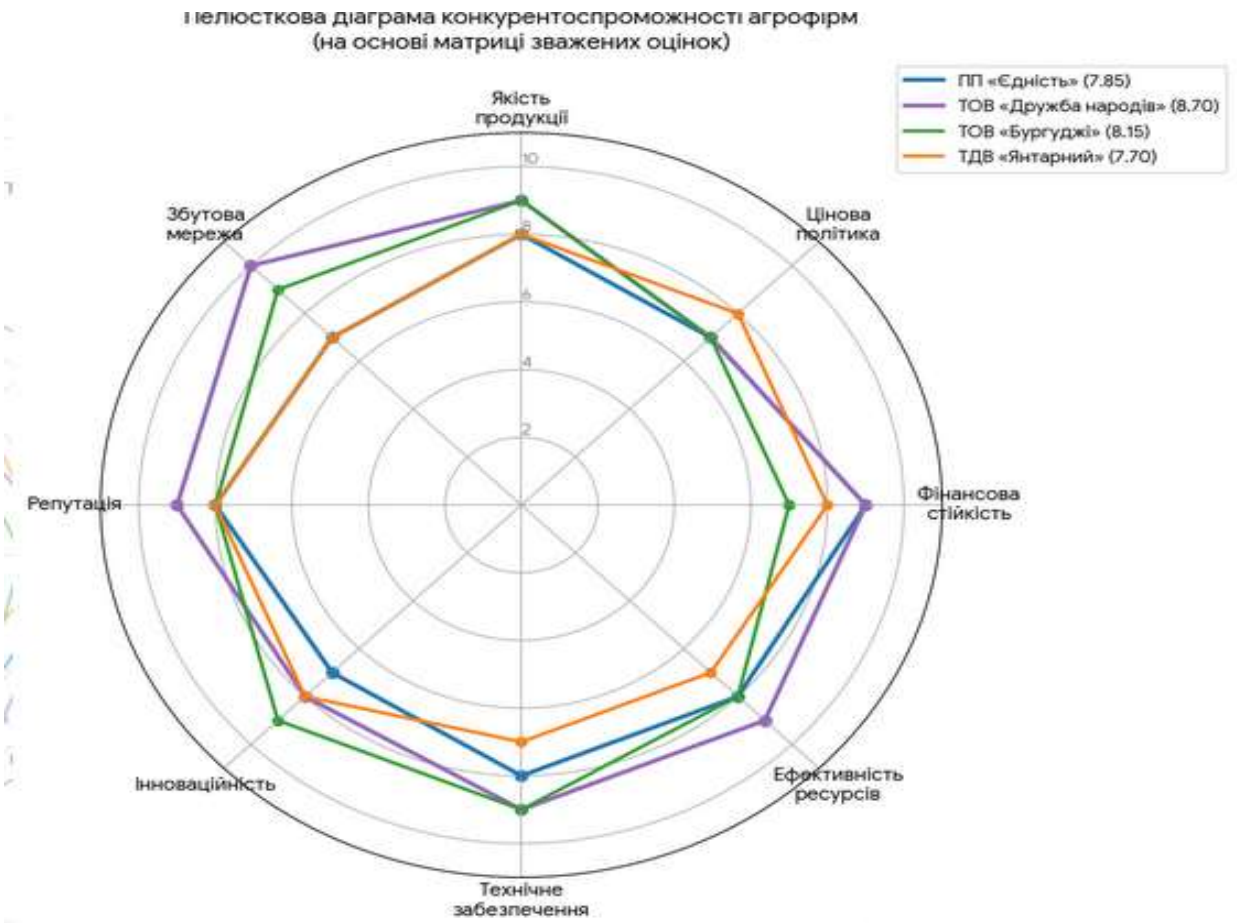


Рис. 2.6 Пелюсткова радар-діаграма агропідприємств

Далі проведемо SWOT-аналіз для ПП агрофірми «Єдність» (табл. 2.15)

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз ПП агрофірми «Єдність»

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
Висока фінансова стійкість	Недостатній рівень інновацій
Висока ліквідність	Обмежена збутова мережа
Значна частка власного капіталу	Відсутність власного елеватора
Стабільна рентабельність діяльності	Низький рівень цифровізації
Досвід роботи на аграрному ринку	Залежність від посередників
Можливості (O)	**Загрози (T)**
Державні гранти для агросектору	Воєнні ризики
Розвиток точного землеробства	Посухи та зміна клімату
Вихід на експортні ринки	Коливання світових цін
Кооперація з агрохолдингами	Подорожчання ресурсів
Розвиток цифрових технологій	Логістичні обмеження

На основі побудованої пелюсткової діаграми та матриці зважених оцінок нами було проведено аналіз слабких сторін у системі забезпечення

конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність». Попри високі загальні результати та лідерство за фінансовою стійкістю, підприємство має чітко виражені зони відставання від ключових конкурентів, а саме збутова мережа та інноваційність.

Відсутність власної розгалуженої логістичної інфраструктури (великих сертифікованих елеваторів) та прямих довгострокових контрактів на експорт знижує маржинальність бізнесу в період сезонного падіння цін.

За рівнем інноваційного розвитку ПП «Єдність» відстає від ТДВ «Янтарний» (8 балів) та ТОВ «Бургуджі» (9 балів). Це вказує на недостатнє впровадження сучасних цифрових технологій в операційну діяльність. Підприємство слабо використовує елементи точного землеробства (диференційоване внесення добрив, системи автопілотування, дрони для моніторингу посівів та індекси NDVI).

Проведена оцінка конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність» дозволила встановити, що підприємство займає достатньо сильні позиції серед аграрних підприємств Одеської області. За результатами інтегральної оцінки рівень конкурентоспроможності підприємства становить 7,85 бала, що забезпечує третє місце серед досліджуваних суб'єктів господарювання.

Основними конкурентними перевагами підприємства є високий рівень фінансової стійкості, ліквідності, значна частка власного капіталу та стабільна прибутковість діяльності. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, що стримують подальше зростання конкурентоспроможності. До них належать недостатній рівень інноваційного розвитку, обмеженість збутової інфраструктури, недостатня цифровізація виробничих процесів та залежність від зовнішніх каналів реалізації продукції.

Найбільше відставання від підприємства-лідера спостерігається за показниками збутової діяльності та інноваційності. Це свідчить про необхідність реалізації комплексу заходів, спрямованих на впровадження елементів точного землеробства, цифрових технологій моніторингу посівів,

модернізацію матеріально-технічної бази та розширення каналів збуту продукції.

Отримані результати є підставою для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність», які будуть представлені у наступному підрозділі роботи.

2.4. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність» та оцінка економічної ефективності наданих заходів

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ПП агрофірми «Єдність» та оцінка її конкурентоспроможності дозволили встановити, що підприємство займає достатньо стійкі позиції на регіональному аграрному ринку. За результатами аналізу фінансового стану підприємство характеризується високим рівнем ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості діяльності. Водночас порівняльна оцінка з основними конкурентами засвідчила наявність окремих напрямів, які стримують подальше зміцнення конкурентних переваг господарства.

Зокрема, результати матриці конкурентного профілю показали, що ПП агрофірма «Єдність» поступається провідним конкурентам за показниками інноваційності, технічного забезпечення та ефективності збутової діяльності. В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, нестабільності цін на сільськогосподарську продукцію та складної логістичної ситуації, викликаної воєнним станом, саме ці напрями набувають вирішального значення для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Враховуючи результати проведеного дослідження, для підвищення конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність» пропонуємо реалізувати два взаємопов’язані заходи:

1. Впровадження елементів точного землеробства шляхом використання систем GPS-навігації для сільськогосподарської техніки.

2. Удосконалення системи збуту продукції шляхом створення власних потужностей для зберігання зерна та розширення каналів реалізації продукції.

Запропоновані заходи відповідають сучасним тенденціям розвитку аграрного бізнесу та спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, зниження виробничих витрат і збільшення доходів підприємства.

Однією з найбільш актуальних тенденцій розвитку сучасного аграрного виробництва є впровадження технологій точного землеробства. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва без суттєвого збільшення земельного банку чи матеріальних ресурсів.

На сьогодні ПП агрофірма «Єдність» обробляє близько 1200 га сільськогосподарських угідь та спеціалізується переважно на вирощуванні зернових і технічних культур. За таких умов навіть незначні втрати ресурсів унаслідок перекриття під час посіву, внесення добрив або засобів захисту рослин призводять до значних фінансових втрат.

Використання систем GPS-навігації забезпечує:

- ✓ автоматичне ведення техніки по полю з точністю до 2–5 см;
- ✓ мінімізацію перекриттів і пропусків під час виконання технологічних операцій;
- ✓ скорочення витрат насіння;
- ✓ зменшення витрат мінеральних добрив;
- ✓ економію пального;
- ✓ зниження навантаження на механізаторів;
- ✓ підвищення врожайності за рахунок більш якісного виконання агротехнологічних операцій.

За даними вітчизняних аграрних підприємств, впровадження GPS-навігації дозволяє скоротити витрати виробництва на 5–10 %, а також підвищити врожайність окремих культур на 3–7 %.

Для ПП агрофірми «Єдність» реалізація даного заходу є особливо актуальною, оскільки підприємство конкурує з більш технологічно

оснащеними господарствами, такими як ТОВ «Дружба Народів» та ТОВ агрофірма «Бургуджі», які вже використовують елементи точного землеробства у своїй діяльності.

Другим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність» є вдосконалення системи реалізації продукції.

Проведений аналіз показав, що одним із найслабших елементів конкурентного профілю підприємства є збутова діяльність. На відміну від найбільших конкурентів, які володіють власними елеваторами або сучасними зерносховищами, ПП агрофірма «Єдність» змушена реалізовувати значну частину продукції безпосередньо після збору врожаю. У період масового надходження зерна на ринок закупівельні ціни зазвичай є найнижчими. Відсутність власних потужностей для зберігання не дозволяє підприємству відтермінувати реалізацію продукції до періоду більш сприятливої ринкової кон'юнктури.

Створення власного зерносховища дозволить:

- ✓ накопичувати продукцію до моменту зростання ринкових цін;
- ✓ уникнути вимушеного продажу зерна в період сезонного падіння цін;
- ✓ формувати великі товарні партії для реалізації трейдерам та експортерам;
- ✓ знизити витрати на оренду сторонніх складських приміщень;
- ✓ підвищити незалежність підприємства від посередників;
- ✓ зміцнити переговорні позиції під час укладання контрактів.

Особливо актуальним цей захід є в умовах воєнного стану, коли логістичні ланцюги залишаються нестабільними, а коливання цін на зернові культури можуть бути значними протягом одного маркетингового року. Крім того, наявність власного зерносховища створює передумови для подальшого розвитку підприємства, зокрема для укладання прямих контрактів з переробними підприємствами та експортерами, що забезпечує додаткові конкурентні переваги.

Таблиця 2.16

Обгрунтування запропонованих пропозицій для підвищення конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність»

Виявлена проблема	**Причини виникнення**	**Запропонований захід**	**Очікуваний результат**
Низький рівень інноваційності	Недостатнє використання цифрових технологій у виробництві	Впровадження елементів точного землеробства (GPS-навігація, моніторинг посівів БПЛА, агрономічне програмне забезпечення)	Підвищення врожайності на 5–8 %, зниження витрат на добрива та паливо
Обмежені канали реалізації продукції	Реалізація продукції переважно через посередників	Розширення збутової мережі шляхом створення корпоративного сайту та укладання прямих договорів із переробними підприємствами	Зростання обсягів реалізації та збільшення ціни продажу
Недостатня ефективність використання техніки	Часткове моральне старіння технічного оснащення	Модернізація матеріально-технічної бази	Скорочення витрат на ремонт та підвищення продуктивності
Високі виробничі витрати	Нераціональне використання ресурсів	Автоматизація контролю використання пального та виробничих ресурсів	Зменшення собівартості продукції

В таблиці 2.17 відображено кошторис витрат на впровадження системи GPS-навігації. Запропонований комплекс обладнання дозволить забезпечити автоматичне водіння техніки під час посіву, внесення добрив та обприскування посівів. Для господарства із земельним банком 1200 га достатньо оснащення одного основного трактора, який виконує найбільший обсяг польових робіт.

Таблиця 2.17

Кошторис витрат на впровадження системи GPS-навігації в ПП агрофірмі «Єдність»

№	**Стаття витрат**	**Кількість**	**Вартість одиниці, грн**	**Загальна вартість, грн**
1	GPS-навігатор з автопілотом для трактора	1 комплект	180 000	180 000
2	Монтаж та налаштування обладнання	1 послуга	20 000	20 000
3	Навчання механізаторів	2 особи	7 500	15 000
4	Технічний супровід та тестування	1 послуга	10 000	10 000
Разом				**225 000**

В таблиці 2.18 наведено кошторис витрат на створення зерносховища для ПП агрофірми «Єдність». Запропонована потужність зерносховища (2000 т) дозволить зберігати понад 50 % прогнозованого валового збору зернових культур підприємства. Це забезпечить можливість реалізації продукції в періоди найбільш вигідних ринкових цін.

Таблиця 2.18

Кошторис витрат на створення зерносховища для ПП агрофірми «Єдність».

№	Стаття витрат	Вартість, грн
1	Металевий ангар для зберігання зерна місткістю 2000 т	4 200 000
2	Завантажувальне обладнання	300 000
3	Вивантажувальне обладнання	200 000
4	Система вентиляції та контролю вологості	180 000
5	Електромонтажні роботи	70 000
6	Монтаж конструкції	300 000
7	Проєктна документація та дозвільні роботи	100 000
Разом		**5 350 000**

Таблиця 2.19

Загальний кошторис реалізації запропонованих заходів

Захід	Сума витрат, грн	Частка, %
Впровадження GPS-навігації	225 000	4,0
Будівництво зерносховища	5 350 000	96,0

Загальна потреба в інвестиціях для реалізації запропонованих заходів становить 5,575 млн грн**.** Основна частина витрат (96 %) припадає на створення власного зерносховища, що є капіталомістким проєктом, проте забезпечує довгостроковий економічний ефект та зміцнення збутових позицій підприємства. Впровадження GPS-навігації потребує значно менших вкладень і характеризується високою швидкістю окупності, що робить його першочерговим напрямом підвищення конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність».

Далі розрахуємо економічний ефект від наших пропозицій, щодо підвищення конкуренстоспроможності досліджуваного підприємства.

За даними аграрної практики використання GPS-навігації дозволяє зменшити витрати на: насіння – 3–5%; мінеральні добрива – 5–8%; засоби захисту рослин – 4–6%; паливо – 8–12%. Приймемо консервативне значення економії – 5 % виробничих витрат.

Далі, визначимо виробничі витрати. За 2024 рік дохід склав 69000 тис грн, чистий прибуток 65760 тис. грн.

$$\text{Собівартість} = \text{Дохід} - \text{Чистий прибуток}$$

$$69000 - 65760 = 3240 \text{ тис. грн}$$

$$3240 * 5\% \ / \ 100\ \% = 162 \text{ тис. грн.}$$

Тобто річний економічний ефект складе 162 тис. грн.

Далі, розрахуємо термін окупності проекту. Вартість проекту складає 225 тис. грн,

$$К = 225 \text{ тис. грн}$$

$$Т = \frac{225}{129,2}$$

$$Т = 1,74 \text{ роки}$$

Таблиця 2.20

Економічна ефективність GPS-навігації

Показник	**Значення**
Вартість проекту, тис. грн	225,0
Річна економія витрат, тис. грн	129,2
Чистий економічний ефект, тис. грн	129,2
Термін окупності, років	1,74

Далі розрахуємо економічний ефекту від створення зерносховища. ПП агрофірма «Єдність» вирощує пшеницю; ячмінь; соняшник; ріпак. Основна проблема полягає у продажі продукції відразу після збирання врожаю. Згідно з даними аграрного ринку України різниця між ціною реалізації в сезон збирання та через 4–6 місяців становить у середньому: 10−15%. Для розрахунку приймемо 10%. Місткість сховища становитемо 2000т, Середня ціна зерна (пшениці фуражної) складає 7000 грн/т.

Тобто, додатковий дохід складе:

$$Д = 2000 \times 7000 \times 10\%$$

$$Д = 1\ 400\ 000 \text{ грн}$$

Термін окупності інвестицій складе:

$$К = 5\ 350\ 000 \text{ грн}$$

$$Т = \frac{5\ 350\ 000}{1\ 400\ 000}$$

$$Т = 3,82 \text{ роки}$$

Таблиця 2.21

Економічна ефективність створення зерносховища

Показник	**Значення**
Вартість проекту, тис. грн	5 350
Додатковий дохід, тис. грн	1 400
Річний економічний ефект, тис. грн	1 400
Термін окупності, років	3,82
Рентабельність інвестицій, %	26,2

Таблиця 2.22

Загальна оцінка ефективності запропонованих заходів

Показник	**Значення**
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	5 575,0
Загальний річний економічний ефект, тис. грн	1 529,2
Коефіцієнт економічної ефективності	0,274
Рентабельність інвестицій, %	27,4
Термін окупності, років	3,65

Запропоновані заходи забезпечують щорічний додатковий економічний ефект у розмірі 1,53 млн грн, а вкладені кошти окупляться приблизно за 3 роки і 8 місяців**.** Для аграрних інвестиційних проєктів термін окупності до 5 років вважається економічно прийнятним, тому впровадження запропонованих заходів є доцільним та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність».

Після впровадження запропонованих заходів профіль конкурентоспроможності ПП агрофірми «Єдність» суттєво покращується.

Таблиця 2.24

Оновлена матриця конкурентного профілю

Показник	Вага	ПП «Єдність»	ТДВ «Янтарний»	ТОВ «Бургуджі»	ТОВ «Дружба Народів»
Якість продукції	0,20	8	8	9	9
Цінова політика	0,15	8	8	7	7
Фінансова стійкість	0,20	9	8	7	9
Ефективність ресурсів	0,10	9	7	8	9
Технічне забезпечення	0,10	9	7	9	9
Інноваційність	0,10	9	8	9	8
Репутація	0,05	8	8	8	9
Збутова мережа	0,10	9	7	9	10

Новий інтегральний показник для ПП агрофірми «Єдність» дорівнює:

$$К=0,20\times8+0,15\times8+0,20\times9+0,10\times9+0,10\times9+0,10\times9+0,05\times8+0,10\times9=8,60$$

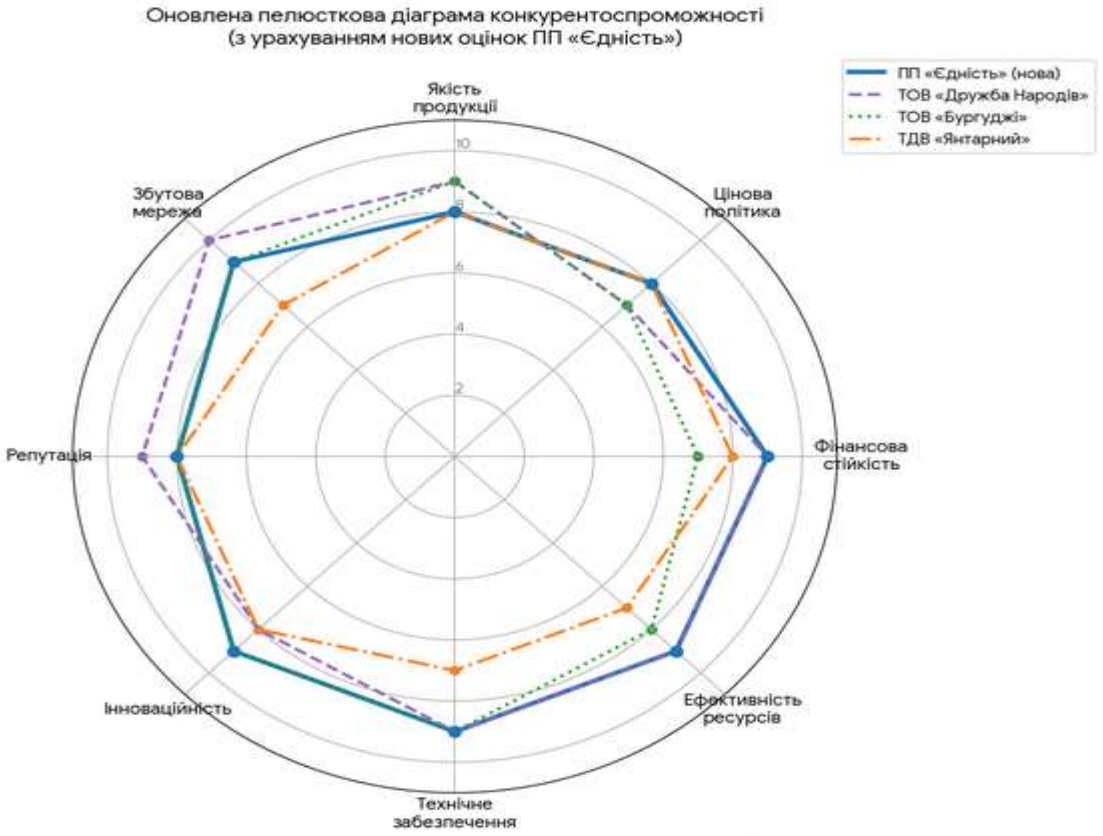


Рис. 2.7 Оновлена пелюсткова радар-діанрама конкурентоспроможності

Найбільші позитивні зміни спостерігаються за показниками «Інноваційність», «Технічне забезпечення», «Ефективність використання ресурсів» та «Збутова мережа». Інтегральний показник

конкурентоспроможності зростає з 7,85 до 8,60 бала, що дозволяє підприємству випередити ТОВ «Агрофірма Бургуджі» (8,15 бала) та практично досягти рівня лідера групи – ТОВ «Дружба Народів» (8,70 бала). Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечує зміцнення ринкових позицій ПП агрофірми «Єдність» та підвищення його конкурентних переваг на регіональному аграрному ринку.

ВИСНОВКИ

В процесі проведеного дослідження в роботі були вирішені наступні завдання:

1. Визначено сутність та значення поняття «конкурентоспроможність підприємства» як економічної категорії. Конкурентоспроможність на рівні підприємства слід розглядати як здатність отримувати виграш у конкурентній боротьбі; спроможність підприємства ефективно функціонувати на конкретному ринку, задовольняючи потреби споживачів і власні стратегічні цілі, отримувати прибуток, достатній для всебічного вдосконалення виробництва у напрямі його розвитку. Основними параметрами конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є: можливість підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках; здатність конкурувати на ринку з ідентичною продукцією; одержання стійких конкурентних переваг на базі сільськогосподарської продукції певної якості; ефективне використання ресурсного потенціалу

2. Розглянуто фактори забезпечення конкурентоспроможності агропідприємства. Конкурентоспроможність підприємства залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у бік зменшення. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються. Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність агропідприємств є:_умови факторів виробництва, _стійка стратегія, структура та суперництво, рівень попиту, споріднені та супутні галузі, конкурентоспроможність продукції.

3. Досліджено методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності агропідприємства. Конкурентоспроможність підприємства може оцінюватися шляхом зіставлення конкретних позицій кількох підприємств на тому самому ринку за такими параметрами, як: здатність до адаптації в умовах конкуренції, що змінюються, технологія, що дозволяє здатність обладнання, знання та практичний досвід персоналу,

система управління, маркетингова політика, імідж та комунікації. Основними методами оцінки конкурентоспроможності компанії є методи, засновані на життєвому циклі товару, частці ринку, ефективній теорії конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності товару тощо. Вони мають свої переваги та недоліки. В роботі надана методи рейтингової оцінки конкурентоспроможності за якою можна здійснити оцінку конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

4. Проаналізований сучасний стан та тенденцій розвитку агропромислової галузі України. Встановлено, що агропромисловий комплекс залишається однією з провідних галузей національної економіки, забезпечуючи значну частку валового внутрішнього продукту країни та валютних надходжень від експорту продукції. Незважаючи на негативний вплив воєнних дій, аграрний сектор продовжує демонструвати достатній рівень стійкості та адаптивності, залишаючись ключовим елементом продовольчої безпеки України.

5. У результаті аналізу діяльності ПП агрофірми «Єдність» встановлено позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. У 2024 році порівняно з 2023 роком валюта балансу підприємства збільшилася на 31,1 млн грн, або на 47,8 %, а власний капітал зріс на 59,9 %. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 82,8 %, досягнувши 69,0 млн грн, тоді як чистий прибуток зріс у 2,8 раза та становив 65,8 млн грн. Одночасно відбулося скорочення поточних зобов’язань на 24,9 %, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

6. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства проведено порівняльний аналіз із трьома основними конкурентами аграрного ринку Одеської області: ТОВ «Агрофірма Бургуджі», ТОВ «Дружба Народів» та ТДВ «Янтарний». На основі побудованої матриці конкурентного профілю та пелюсткової радар-діаграми встановлено, що ПП агрофірма «Єдність» має високий рівень фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів,

проте поступається окремим конкурентам за рівнем інноваційності та організації збутової діяльності.

7. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства запропоновано впровадження систем GPS-навігації для оптимізації виробничих процесів та створення власного зерносховища для підвищення ефективності реалізації продукції. Проведені економічні розрахунки підтвердили доцільність реалізації запропонованих заходів. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить 5,575 млн грн, а очікуваний річний економічний ефект – 1,529 млн грн. Термін окупності запропонованих заходів становить 3,65 роки, що свідчить про їх економічну ефективність та практичну доцільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London : W. Strahan and T. Cadell, 1776. 1072 p.
2. Marx K. Capital: A Critique of Political Economy. Vol. 1. Moscow : Progress Publishers, 1974. 794 p.
3. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Brothers, 1942. 381 p.
4. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
5. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.
6. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. Economics. 19th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2010. 744 p.
7. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 834 p.
8. Кваша С. М. Конкурентоспроможність аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації. Економіка АПК. 2022. № 4. С. 15–24.
9. Саблук П. Т. Економічні засади розвитку аграрного виробництва та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2010. 760 с.
10. Качмарик Я. Д., Чергава К. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та шляхи підвищення в сучасних умовах господарювання. Економічний простір. 2021. № 170. С. 82–87.
11. Вініченко І. І., Маховський Д. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах європейської інтеграції. Економіка АПК. 2020. № 9. С. 54–61.
12. Єрмаков О. Ю., Єсаулов В. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: теоретичні аспекти та напрями підвищення. Агросвіт. 2019. № 15. С. 18–24.
13. Маркіна І. А., Вараскіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного середовища. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 5 (90). С. 45–52.
14. Кирилов Ю. Є. Конкурентоспроможність аграрного сектору економіки в умовах глобалізації та сталого розвитку. Ефективна економіка. 2021. № 4. С. 1–9.
15. Кирилов Ю. Є., Грановська В. Г. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств Херсонської області та обґрунтування напрямів її підвищення. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7469 (дата звернення: 15.06.2026).

16. Саблук П. Т. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва. Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2010. 760 с.
17. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкуреноспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Ефективна економіка. 2015. № 11.
ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31
18. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2017. № 6. С. 62—65.
19. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65-70.
20. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносинита світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114 - 117.
21. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142 - 148.
22. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76—80.
23. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 73-79.
24. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 74–75. С. 109–120.
25. Кузнецова І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах змін: теоретичні та прикладні аспекти. Одеса: ОНЕУ, 2021. (матеріали наукової школи та досліджень кафедри менеджменту ОНЕУ).
26. Кузнецова І. О., Кім А. А. Оцінювання технології управління підприємством ресторанного бізнесу в умовах змін. Вісник соціально-економічних досліджень. 2023. № 1–2 (84–85). С. 83–93.
27. Кузнецова І. О. Теоретико-методичні засади управління розвитком підприємства в умовах трансформаційних змін: монографічні дослідження наукової школи ОНЕУ. Одеса: ОНЕУ.