

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Формування стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства як
чинник підвищення конкурентоспроможності»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 1

Лаврентьєв Ілля Вадимович

Керівник:

Собчишин Віталій Миколайович

Рецензент:

Заяц Ольга Василівна

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Лаврентьєва Іллі Вадимовича

1. Тема роботи «Формування стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства як чинник підвищення конкурентоспроможності», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Собчишин Віталій Миколайович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади до оптимізації витрат та їх значення для сталого розвитку підприємства

Розділ 2. Оцінка управління витратами аграрного підприємства як чинника підвищення конкурентоспроможності

Розділ 3. Перспективні напрями формування стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства як чинник підвищення конкурентоспроможності

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Ілля ЛАВРЕНТЬЄВ

Керівник роботи

Віталій СОБЧИШИН

АНОТАЦІЯ

Лавренъев І. В. Формування стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства як чинник підвищення конкурентоспроможності. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності формування стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства як чинника підвищення конкурентоспроможності, виявлено особливості господарювання підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції щодо поліпшення формування стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від пропонованих заходів тощо.

Ключові слова: управління, витрати, стратегія, підприємство, конкурентоспроможність.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Концептуальні підходи до оптимізації витрат у системі управління підприємством	9
1.2. Методологічні інструменти оцінювання та оптимізації витрат у контексті сталого розвитку	15
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Визначення конкурентного середовища підприємства як основа стратегії оптимізації його витрат	34
2.3. Управління витратами аграрного підприємства у контексті підвищення його конкурентоспроможності	39
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	48
3.1. Концептуальні засади формування стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства	48
3.2. Розроблення стратегії оптимізації витрат у контексті підвищення конкурентоспроможності	56
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрні підприємства, які системно впроваджують стратегічне управління витратами, здатні підтримувати стабільний фінансовий стан, забезпечувати високу якість та безпечність виробленої продукції, своєчасно адаптуватися до зовнішніх викликів та ефективно управляти виробничими ресурсами. Важливим інструментом досягнення зазначених результатів є постійний моніторинг дії стратегій та їх коригування відповідно до фактичних економічних показників, змін ринкової кон'юнктури та внутрішніх потреб підприємства, що визначає актуальність даного дослідження.

Питання управління конкурентоспроможністю та оптимізації витрат підприємств розглядалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених, серед яких варто відзначити В. Андрійчука, Ц. Бая, І. Божидай, О. Коваленко, А. Кухарук, П. Макаренка, О. Нісходовську, М. Портера, В. Чабана, Е. Цибульську та інших, чії наукові напрацювання створюють теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт випускової кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Основною метою дослідження є обґрунтування та формування стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства як ключового чинника підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища. Для досягнення поставленої мети передбачається розв'язання таких завдань:

узагальнити теоретико-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств;

проаналізувати особливості конкурентного середовища функціонування

аграрних підприємств;

дослідити умови господарювання та результати діяльності обраного підприємства;

провести оцінювання рівня його конкурентоспроможності;

визначити ключові інструменти й механізми формування та реалізації ефективно конкурентної стратегії;

розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до формування стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства як інструменту підвищення його конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У ході дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і емпіричних методів економічного аналізу, заснованих на системному та міждисциплінарному підході. Зокрема, монографічний метод використано для опрацювання наукових джерел і глибокого вивчення теоретичних аспектів досліджуваної проблематики; метод теоретичного узагальнення – для розкриття сутності понять «витрати» та «конкурентоспроможність»; аналіз і синтез – для виокремлення ключових складових стратегії оптимізації витрат. Матричні методи, метод експертних оцінок тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних положень та вдосконаленні методичних і прикладних підходів до формування стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства як інструменту підвищення його конкурентоспроможності. Її зміст відповідає поставленим у дослідженні завданням і охоплює такі основні напрями:

набули подальшого розвитку:

підходи до впровадження системи контролю витрат, включаючи

використання цифрових технологій та автоматизованого обліку, що забезпечує зниження необґрунтованих витрат на 15,0 % за статтею паливно-мастильних матеріалів та на 12,0 % за статтею оплати праці завдяки оптимізації чисельності персоналу та сезонному плануванню робіт;

методичні підходи до оптимізації технологічних процесів та логістики, які дозволяють скоротити прямі матеріальні витрати на 5,0 % і витрати на транспортування на 5,0 %, що безпосередньо підвищує рівень рентабельності й конкурентоспроможності підприємства;

організаційні механізми реалізації стратегії оптимізації витрат, зокрема чітке визначення відповідальних осіб за кожний етап впровадження, що гарантує результативність контролю, своєчасне коригування заходів і сталість досягнутого ефекту.

Інформаційною базою дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові публікації, аналітичні та експертні матеріали, дані періодичних видань, річна звітність, а також бухгалтерські баланси й статистичні показники діяльності аграрних підприємств.

Практична значущість отриманих результатів полягає в обґрунтуванні та можливості впровадження запропонованої стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства, що забезпечує підвищення рівня його конкурентоспроможності. Застосування розроблених підходів дозволяє удосконалити систему управління витратами, підвищити економічну ефективність виробничих процесів, оптимізувати структуру ресурсного забезпечення та забезпечити стабільне зростання фінансових результатів підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати даного дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі публікацій та доповідей:

1. Sobchyshyn V., MyazinYe, Lavrentiev I. Principles of strategization in the agricultural sector as an innovative stimulus for sustainable development management. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 5:

collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2025. Czech Republic (*подано до друку*).

2. Мязін Є., Лаврентьєв І., Собчишин В. Менеджмент розвитку та стратегія оптимізації витрат підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності за сучасних умов. Управління соціальними проектами в системі менеджменту аграрних підприємств у сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 210-212.

3. Собчишин В., Лаврентьєв І., Усенко А. Особливості інтеграції LEADERSHIP-дизайну в стратегічне управління підприємствами агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. 363 с. С. 77-79.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Дипломна робота виконана на 73 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 67 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 3 рисунки та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні підходи до оптимізації витрат у системі управління підприємством

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища та посилення конкуренції оптимізація витрат виступає одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління підприємством. Раціональне використання ресурсів, зниження собівартості продукції та формування стійкої фінансової структури вимагають ґрунтовного науково-методичного підходу до організації системи управління витратами. Концептуальні підходи до оптимізації витрат охоплюють комплекс теоретичних положень, моделей і принципів, що визначають логіку формування витрат, механізми їх контролю та інструменти удосконалення. Аналіз зазначених підходів дає можливість виявити найбільш ефективні методи впливу на витратну складову та забезпечити підприємству конкурентні переваги через підвищення продуктивності, економію ресурсів і зростання результативності управлінських рішень.

Діяльність аграрних підприємств супроводжується значними виробничими та збутовими витратами, які у багатьох випадках можуть перевищувати обсяг отриманих доходів. Така диспропорція безпосередньо позначається на фінансових результатах господарювання, обмежує інвестиційні можливості та стримує подальший розвиток підприємства. У цьому контексті особливої актуальності набуває удосконалення механізму управління витратами, що передбачає комплексний підхід до планування, контролю та оптимізації ресурсів.

Водночас ефективна система управління витратами має доповнюватися

заходами, спрямованими на підвищення адаптивності аграрних підприємств щодо змін у ринковому середовищі, коливань цін, технологічних трансформацій і зростаючих вимог до якості продукції. Не менш важливими є інструменти мінімізації ризиків, зокрема виробничих, фінансових, екологічних та соціальних, які здатні суттєво впливати на стабільність функціонування аграрного сектору. Отже, формування дієвої системи управління витратами в поєднанні з адаптаційними механізмами та ризик-орієнтованим підходом є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності й довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств.

Виробничі витрати посідають ключове місце у забезпеченні розвитку та підвищенні ефективності функціонування аграрних підприємств, оскільки саме вони визначають рівень собівартості продукції, конкурентоспроможність та фінансову стійкість господарюючих суб'єктів. У зв'язку з цим питання формування раціональної та результативної стратегії управління витратами набуває особливої значущості в умовах динамічного ринкового середовища.

Як слушно зауважує О. І. Решетняк, сучасна практика господарювання ґрунтується на постійній роботі з витратами, орієнтованій на їхнє скорочення задля забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку [1]. У цьому контексті управління витратами доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних управлінських дій і процесів, спрямованих на формування, регулювання та контроль витрат у межах усіх підсистем підприємства з метою досягнення їх оптимального рівня [2].

Переважає більшість товаровиробників прагне до мінімізації витрат як засобу зниження собівартості продукції та підвищення економічної вигоди. Така орієнтація не лише дозволяє покращити фінансові результати, а й сприяє ефективнішому використанню матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів. На основі цього формується стратегія оптимізації витрат, яка передбачає виявлення внутрішніх резервів ресурсозбереження, раціональний перерозподіл ресурсів відповідно до виробничих потреб, удосконалення

технологічних операцій та управлінських процедур.

Проте сучасні ринкові умови, зокрема інфляційні процеси, істотно ускладнюють реалізацію традиційних стратегічних підходів. Інфляція, як частково некерований макроекономічний фактор, спричиняє зростання сукупних витрат, яке не супроводжується аналогічним збільшенням доходів чи прибутків підприємств. Відтак стратегічне планування, орієнтоване виключно на мінімізацію витрат, уже не гарантує досягнення бажаних фінансових результатів. У цьому зв'язку доцільним є переорієнтування витратної політики з акцентом на інвестиційний характер витрат. Тобто приріст витрат має відбуватися не внаслідок реактивного покриття інфляційного тиску, а як результат цілеспрямованих інвестицій у модернізацію виробничих потужностей, технологічне оновлення, підвищення кваліфікації персоналу та інші напрямки розвитку. Урахування інфляційних ризиків при плануванні інвестиційних витрат дозволить мінімізувати втрати економічного потенціалу та, у довгостроковій перспективі, забезпечить приріст прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємств.

Ефективне управління витратами в аграрному секторі потребує системного підходу, орієнтованого не лише на їх оптимізацію, а й на стратегічне забезпечення розвитку підприємства. У цьому контексті суб'єкт управління має концентрувати увагу на підвищенні конкурентоспроможності господарства, більш глибокому врахуванні потреб споживачів, а також інтересів постачальників матеріально-технічних ресурсів. Важливою умовою є й раціональне використання трудового потенціалу, що передбачає стимулювання працівників до зростання продуктивності праці, удосконалення організації робочих місць і впровадження інноваційних підходів до виробничих процесів [3].

З огляду на зазначене, доцільним є впровадження стратегії підвищення інвестиційної активності підприємства. Така стратегія передбачає цілеспрямоване залучення додаткових зовнішніх фінансових ресурсів для забезпечення розширеного відтворення, модернізації техніко-технологічної

бази та розвитку інфраструктурних напрямів діяльності. Інвестиційна активність у цьому випадку виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого економічного зростання, підвищення рівня ефективності виробничих процесів та формування конкурентних переваг на аграрному ринку.

Поглиблений аналіз механізмів реалізації запропонованих стратегічних підходів обумовлює необхідність ідентифікації та оцінювання потенційних загроз, що можуть негативно впливати на процес досягнення стратегічних цілей. Визначення таких ризиків дозволяє обґрунтувати превентивні управлінські заходи, підвищити стійкість підприємства до зовнішніх та внутрішніх чинників та забезпечити узгодженість стратегічного розвитку із реальними умовами господарювання. Відповідні загрози систематизовано та представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ризики реалізації стратегій управління витратами аграрних підприємств

Група ризиків	Стратегія оптимізації витрат	Стратегія підвищення інвестиційної активності
1	2	3
Виробничі ризики	Зниження урожайності сільськогосподарських культур через обмеження інвестицій у технології вирощування та засоби захисту рослин. Погіршення продуктивності тварин унаслідок скорочення витрат на корми або ветеринарні заходи. Зниження якості продукції, спричинене мінімізацією витрат на контроль якості. Зменшення обсягів виробництва внаслідок обмеження ресурсної бази	Недоотримання запланованих обсягів продукції через неефективну реалізацію інвестиційних проектів. Зниження якості продукції через затримки з модернізацією або помилки в інвестиційних рішеннях. Зростання собівартості продукції через нерациональне використання залучених ресурсів
Майнові ризики	Втрата майна через економічні злочини (шахрайство, розкрадання). Пошкодження майна внаслідок стихійних лих або неправомірних дій третіх осіб. Порушення технологічної дисципліни, що знижує ефективність використання основних засобів і унеможливорює їх оновлення	Ризики економічної злочинності та втрати майна аналогічні попередній стратегії. Низький рівень ділової активності або ненадійність потенційного інвестора. Порушення технологій у процесі модернізації та впровадження нових проектів

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
Ризики партнерства	Ненадійність постачальників і покупців, що може зумовити перебої у виробництві та реалізації продукції. Зниження платоспроможності партнерів, що впливає на оборотний капітал	Ненадійність контрагентів, що може зірвати реалізацію інвестиційних проєктів або зменшити очікувану вигоду від них
Юридичні ризики	Можливість застосування штрафних санкцій за порушення вимог екологічного законодавства у разі скорочення витрат на природоохоронні заходи. Ризики невиконання договірних зобов'язань через обмеженість ресурсів	Подібні ризики екологічних і договірних порушень, посилені можливістю зміни права власності внаслідок залучення зовнішніх інвесторів. Можливі юридичні конфлікти з інвесторами у разі невиконання умов інвестиційних угод
Екологічні ризики	Зниження родючості ґрунтів через обмеження витрат на агротехнічні заходи. Підвищення рівня забруднення довкілля внаслідок заощадження на екологічних технологіях	Забруднення навколишнього середовища у разі несвоєчасної модернізації природоохоронних систем. Підвищення ризику зниження безпечності продукції при неефективному впровадженні інновацій
Фінансові ризики	Негативний вплив інфляційних процесів, що нівелює позитивні результати скорочення витрат. Обмеженість державної підтримки та доступу до фінансування. Диспаритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію. Зниження ліквідності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Зменшення рентабельності через недостатність ресурсів для інновацій	Інфляційні процеси та висока волатильність фінансового ринку. Обмежений доступ до кредитних ресурсів, зростання відсоткових ставок. Політичні ризики, що впливають на інвестиційну привабливість. Ризик банкрутства у разі невдалої реалізації інвестиційних проєктів, зниження ліквідності та фінансової стійкості

Незважаючи на відмінність логіки, інструментарію та механізмів реалізації розглянутих стратегій управління витратами, їх узагальнена місія залишається спільною – забезпечення сталого, цілеспрямованого розвитку аграрних підприємств на основі раціонального використання наявних ресурсів та зміцнення виробничого потенціалу. Обидві стратегії спрямовані на підвищення економічної стійкості підприємства, формування передумов для його адаптації до мінливих ринкових умов та мінімізації негативного впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Стратегія оптимізації витрат орієнтована передусім на підвищення ефективності використання ресурсів через їх економію, перерозподіл та удосконалення виробничих процесів. Натомість стратегія підвищення інвестиційної активності передбачає залучення додаткових фінансових ресурсів з метою модернізації технологічної бази, оновлення обладнання та розширення виробничих можливостей. Однак у стратегічному вимірі обидва підходи доповнюють один одного, забезпечуючи комплексне підсилення конкурентоспроможності аграрного підприємства, підвищення його фінансової результативності та зміцнення позицій на ринку.

Таким чином, реалізація цих стратегій створює умови для системного розвитку аграрного виробництва, формування ефективної системи управління витратами та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах економічної невизначеності.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що ефективність системи управління витратами безпосередньо залежить від коректного вибору відповідної стратегії, яка має враховувати специфіку функціонування аграрного підприємства, особливості технологічних процесів, стадію життєвого циклу як продукції, так і самого суб'єкта господарювання. Важливим є те, що стратегічні рішення у цій сфері приймаються керівником підприємства, оскільки саме він оцінює можливості адаптації до внутрішніх і зовнішніх змін, визначає рівень фінансової стійкості та прийнятності ризиків, а також здатність підприємства забезпечити належний ресурсний потенціал для реалізації обраного курсу.

Таким чином, вибір дієвої стратегії управління витратами виступає ключовою умовою підвищення результативності виробничо-господарської діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства. Оптимальне стратегічне рішення має поєднувати економічну обґрунтованість, гнучкість щодо коливань ринкового середовища та здатність забезпечувати раціональне використання ресурсів у довгостроковій перспективі.

Проведений огляд концептуальних підходів до оптимізації витрат засвідчує, що ефективне управління витратами є багатокомпонентним процесом, який потребує системності, наукової обґрунтованості та стратегічної орієнтації. Поєднання ресурсних, процесних та системних підходів дає змогу сформувати цілісну модель управління витратами, що враховує особливості діяльності підприємства, його стратегічні цілі та зовнішні умови функціонування. Оптимізація витрат на основі таких концепцій сприяє підвищенню фінансової стійкості, забезпечує ефективний розподіл ресурсів та підтримує здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Таким чином, концептуальні підходи до оптимізації витрат формують теоретичний фундамент для подальшого вдосконалення системи управління та забезпечення сталого розвитку підприємства.

1.2. Методологічні інструменти оцінювання та оптимізації витрат у контексті сталого розвитку

Ефективне управління витратами в умовах посилення конкуренції та необхідності дотримання принципів сталого розвитку набуває стратегічного значення для сучасних підприємств. Трансформація виробничих і управлінських процесів потребує використання методологічних інструментів, здатних забезпечити не лише зниження витрат, а й формування довгострокової економічної, екологічної та соціальної збалансованості. У цьому контексті особливої актуальності набуває застосування системних підходів до оцінювання та оптимізації витрат, що враховують повний життєвий цикл продукту, вплив виробничої діяльності на довкілля та ефективність використання ресурсів. Аналіз сучасних методів і моделей дозволяє поглибити розуміння механізмів формування витрат, визначити напрями підвищення результативності управлінських рішень та забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Аграрні підприємства формують та реалізують стратегії оптимізації витрат, орієнтуючись на задіяння внутрішніх резервів для раціонального використання ресурсів, їх перерозподілу відповідно до виробничих потреб та вдосконалення технологічних процесів [8]. Водночас ключовим завданням виступає не лише коректне формування виробничих витрат, але й забезпечення їх системного аналізу та дієвого контролю [2]. У сучасних ринкових умовах конкурентну перевагу отримує той виробник, який здатний забезпечувати високу якість та конкурентоспроможність продукції за мінімально можливою собівартості, тим самим досягаючи максимального рівня прибутковості (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Управління витратами у системі управління виробництвом в аграрних підприємствах

У виробників агропродовольчої продукції існує значний потенціал щодо зниження собівартості та підвищення ефективності виробництва. Одним із

вагомим напрямів є удосконалення структури витрат, яка істотно варіює залежно від виду вирощуваної продукції. Така диференціація пояснюється різним обсягом використання матеріальних ресурсів, відмінностями у витратах на зберігання й транспортування готової продукції, а також різною тривалістю виробничого циклу [12].

Управлінський суб'єкт, відповідальний за контроль витрат, має зосереджувати увагу на підвищенні конкурентоспроможності підприємства, всебічному врахуванні потреб споживачів та економічних інтересів постачальників матеріально-технічних ресурсів, а також на максимально ефективному використанні трудового потенціалу. Це передбачає підвищення продуктивності праці, оптимізацію організації робочих місць та удосконалення внутрішніх виробничих процесів [5].

Головною метою функціонування аграрного підприємства є забезпечення умов для його сталого розвитку, що передбачає безперервний пошук і реалізацію заходів, спрямованих на підвищення економічної ефективності господарювання. Специфічні особливості аграрного сектору – зокрема залежність від природно-кліматичних умов, високий рівень виробничих та фінансових ризиків, трудомісткість виробничих процесів, а також значний вплив кон'юнктури світових аграрних ринків – зумовлюють необхідність постійного удосконалення системи управління підприємствами. Ефективна система менеджменту у таких умовах має забезпечувати гнучкість, адаптивність, здатність прогнозувати та нейтралізувати ризики, а також формувати оптимальні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової економічної стабільності.

Матеріальні витрати традиційно становлять найбільшу частку у структурі собівартості сільськогосподарської продукції, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів управління їх формуванням і використанням. Раціоналізація таких витрат потребує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання матеріально-технічних ресурсів, мінімізацію їх перевитрат та

забезпечення високої економічної віддачі.

Ефективність цього процесу значною мірою залежить не лише від впровадження ресурсозберігаючих технологій, але й від дотримання науково обґрунтованих принципів організації виробництва. Зокрема, важливим є застосування раціональних схем сівозміни, що сприяє підтриманню родючості ґрунтів, підвищує їх екологічну стійкість та знижує витрати, пов'язані з фітосанітарними заходами. Систематичне відновлення та покращення ґрунтових характеристик дає можливість скоротити витрати на боротьбу зі шкідниками, хворобами сільськогосподарських культур і бур'янами, що позитивно позначається на загальній економічній ефективності діяльності аграрного підприємства.

Слід зазначити, що у структурі витрат значне місце займає орендна плата за землю, тоді як витрати на оплату праці залишаються порівняно низькими у порівнянні з більшістю розвинених країн. Це свідчить про певні диспропорції у ресурсному забезпеченні галузі та потребує комплексного аналізу з метою оптимізації витратного механізму.

Сільське господарство відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні її економічного потенціалу. Проте в умовах ринкової конкуренції, коливань світових цін, суттєвих кліматичних ризиків і необхідності дотримання високих стандартів якості актуалізується проблема підвищення ефективності системи управління витратами підприємств. Її розв'язання можливе лише за умови застосування стратегічних підходів, які ґрунтуються на врахуванні галузевої специфіки, інноваційних можливостей та стратегічних цілей підприємства.

Сучасні тенденції підтверджують необхідність розроблення комплексних моделей управління витратами, що орієнтуються на використання цифрових технологій, екологізацію виробництва, точне землеробство та адаптивні управлінські рішення. Ці підходи набувають особливої актуальності з огляду на посилення конкурентного тиску, зміну параметрів агрокліматичного середовища, розвиток ринку аграрних інновацій

та зростання вимог до якості і безпечності продукції.

Таким чином, стратегічне управління витратами у сільському господарстві передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення економічної, екологічної та технологічної стійкості підприємств, підтримання їх конкурентоспроможності та формування підґрунтя для довгострокового розвитку.

1. Аналіз та оптимізація витрат: це включає в себе детальний аналіз витрат на кожному етапі виробництва, від посіву до збуту продукції. Застосування методів ефективного управління витратами дозволяє ідентифікувати та усувати зайві витрати, оптимізувати витрати на ресурси та матеріали.

2. Впровадження технологій та інновацій: використання сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, впровадження інформаційних систем управління, а також застосування передових агротехнологій, допомагає оптимізувати виробничі процеси та зменшувати витрати.

3. Стратегічне партнерство та ланцюг постачання: розвинення стратегічних партнерств з постачальниками, дистриб'юторами та іншими учасниками ланцюга постачання сприяє оптимізації витрат на закупівлю матеріалів, зниженню ризиків та забезпеченню стабільності постачання.

4. Управління ризиками: це включає в себе аналіз та управління різноманітними ризиками, які можуть вплинути на витрати, такі як зміни цін на сировину, природні катастрофи, політичні чинники тощо. Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити їхній вплив на фінансові показники підприємства.

5. Споживча орієнтованість: спрямованість на потреби ринку та споживачів допомагає уникнути зайвих витрат на невідповідні продукти та послуги, а також стимулює розвиток нових продуктів та послуг, які відповідають потребам споживачів.

Рис. 1.2. Стратегічні підходи до управління витратами в аграрному секторі

Застосування стратегічних підходів до управління витратами відкриває для сільськогосподарських підприємств можливість підвищення ефективності господарювання, зміцнення конкурентних позицій та формування стабільної

фінансово-економічної бази для довгострокового розвитку. Реалізація таких підходів дає змогу не лише оптимізувати собівартість продукції, а й забезпечити раціональне використання ресурсів, що є ключовою умовою для підтримання стійкості аграрного виробництва в умовах зростаючої ринкової конкуренції та економічної турбулентності.

Застосування стратегічних інструментів управління витратами сприяє досягненню низки важливих результатів, серед яких:

- зниження собівартості продукції, що забезпечує підвищення маржинальності та формує передумови для фінансової стабільності;

- посилення конкурентоспроможності, оскільки підприємство отримує змогу оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та цінової політики конкурентів;

- зростання інвестиційної привабливості, що зумовлює можливість залучення додаткового капіталу для модернізації виробництва, впровадження інновацій та підвищення технологічного рівня господарства;

- створення передумов для довготривалої стабільності та розвитку, зокрема через раціональне використання ресурсного потенціалу та ефективне управління ризиками.

Досягнення стратегічних цілей управління витратами значною мірою залежить від коректного стратегічного позиціонування підприємства на ринку. У цьому контексті використання концепції М. Портера дозволяє визначити оптимальну конкурентну стратегію, враховуючи вплив п'яти ключових ринкових сил: потужності постачальників, впливу покупців, загрози появи субститутів, інтенсивності внутрішньогалузевої конкуренції та бар'єрів входження для нових учасників. Такий підхід забезпечує глибше усвідомлення стратегічної орієнтації підприємства та формування відповідної політики управління витратами в контексті стратегії.

Отже, ефективне стратегічне управління витратами являє собою комплексну систему, що поєднує аналіз витрат, впровадження сучасних технологічних рішень, удосконалення партнерських відносин та системне

управління ризиками. Використання цих інструментів сприяє оптимізації виробничих процесів, підвищенню економічної результативності та формуванню стійкої траєкторії розвитку аграрних підприємств у конкурентному та динамічно змінюваному середовищі.

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої волатильності ринкових факторів саме стратегічний підхід до управління витратами виступає одним із ключових чинників забезпечення успішної діяльності сільськогосподарських підприємств.

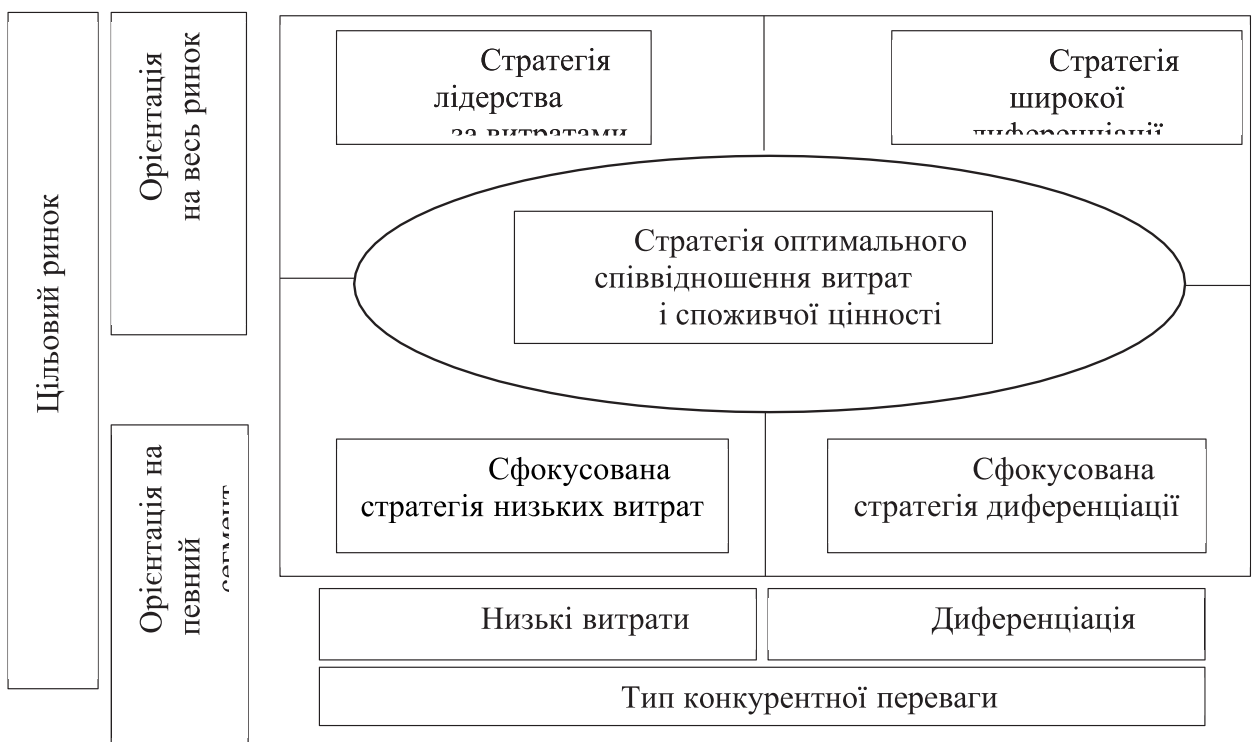


Рис. 1.3. Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Стратегічне управління витратами в діяльності сільськогосподарських підприємств виступає ключовим елементом забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкого функціонування в умовах мінливого ринкового середовища. Формування ефективної системи управління витратами дає змогу оптимізувати виробничі процеси, підвищити економічну результативність та забезпечити стратегічну гнучкість аграрного суб'єкта господарювання.

Раціонально сформовані та науково обґрунтовані стратегії управління витратами дозволяють підприємству своєчасно реагувати на ринкові, технологічні, кліматичні та інституційні зміни. Зокрема, вони охоплюють комплекс заходів з аналізу й контролю витратних елементів, упровадження енергоощадних та ресурсозберігаючих технологій, удосконалення логістичного забезпечення та оптимізації ланцюгів постачання, а також пошук альтернативних джерел економії. Реалізація таких підходів дає можливість зменшити собівартість продукції, підвищити якість господарських операцій та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Підприємства, що системно впроваджують стратегічне управління витратами, здатні підтримувати стабільний фінансовий стан, забезпечувати високу якість та безпечність виробленої продукції, своєчасно адаптуватися до зовнішніх викликів та ефективно управляти виробничими ресурсами. Важливим інструментом досягнення зазначених результатів є постійний моніторинг дії стратегій та їх коригування відповідно до фактичних економічних показників, змін ринкової кон'юнктури та внутрішніх потреб підприємства.

Отже, стратегічне управління витратами в аграрному секторі має розглядатися як невід'ємний компонент загальної системи менеджменту підприємства. Це забезпечує не лише оптимізацію витратних процесів, а й створює передумови для довгострокової стабільності, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності агротоваровиробників. Ретельне планування, поглиблений аналіз та послідовна імплементація стратегічних рішень у сфері витрат формують основу раціонального використання ресурсного потенціалу та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Оптимізація витрат є ключовим елементом управлінської діяльності підприємства та спрямована на підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності. Теоретичні підходи до оптимізації витрат включають кілька напрямів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до оптимізації витрат підприємства

Підходи	Характеристика	Мета	Методи та інструменти	Переваги
Класичний підхід	Розглядає витрати як елемент виробничого процесу; акцент на раціоналізації ресурсів	Мінімізація собівартості без зниження якості продукції	Нормування ресурсів, планування виробничих операцій, застосування стандартів та норм	Простота впровадження, чіткі норми, контроль витрат
Сучасний системний підхід	Витрати розглядаються як інтегрована система матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних ресурсів	Досягнення економічної ефективності та підтримка сталого розвитку підприємства	Інтеграція управління витратами з фінансовою, стратегічною та виробничою політикою	Сприяє комплексній оптимізації, забезпечує стратегічний розвиток
Процесний підхід	Фокус на оптимізації витрат на кожному етапі виробничого процесу	Підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів	Картографування потоків створення цінності, Lean, аналіз «шляху клієнта»	Скорочення непродуктивних витрат, прозорість процесів
Інноваційний підхід	Використання технологічних і організаційних інновацій для довгострокового зниження витрат	Забезпечення економічної, екологічної та соціальної стійкості	Автоматизація, точне землеробство, енергоощадні технології, переробка відходів	Формує довгострокові конкурентні переваги, підтримує сталий розвиток

Для сталого розвитку малого підприємства підходи до оптимізації витрат:

забезпечує економічну життєздатність та стабільність фінансових потоків.

сприяє підвищенню конкурентоспроможності на локальних і національних ринках.

інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, що відповідає принципам сталого розвитку.

Витрати малого та середнього аграрного підприємства формуються під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. Основні з них:

1) внутрішні фактори (технологічний рівень виробництва: від використання сучасної техніки, автоматизації, точного землеробства та енергозберігаючих технологій залежить ефективність використання ресурсів; кваліфікація персоналу: рівень компетенцій працівників впливає на продуктивність та якість виконання робіт, що безпосередньо визначає витрати на оплату праці та управління; організаційна структура і управлінські процеси: ефективність планування, обліку та контролю витрат визначає можливість їх оптимізації; розмір підприємства та обсяг виробництва: великі обсяги виробництва можуть забезпечувати економію на масштабі, тоді як малі підприємства часто мають вищі питомі витрати);

2) зовнішні фактори (ринкові умови: коливання цін на сировину, продукцію, енергоресурси та логістичні послуги; кліматичні та природні умови: вплив погоди, сезонність, ризики посух, повеней, заморозків; державне регулювання та політика підтримки агросектору: субсидії, пільгові кредити, податкові пільги можуть зменшувати витрати або, навпаки, підвищувати їх у разі обмежень і нормативних вимог; соціально-економічне середовище: доступність робочої сили, вартість її залучення, наявність інфраструктури для зберігання та транспортування продукції).

Для аграрного підприємства оптимізація витрат повинна базуватися на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів. Успішне управління витратами дозволяє підвищити економічну ефективність, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що методологічні інструменти оцінювання та оптимізації витрат є ключовою передумовою формування стратегії сталого розвитку підприємства. Використання сучасних підходів, таких як аналіз взаємозв'язку «витрати–обсяг–прибуток», бюджетування, екологічно орієнтовані методи управління витратами та моделі оцінювання ефективності ресурсокористування,

забезпечує комплексне охоплення економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності. Це сприяє підвищенню прозорості витрат, раціоналізації виробничих процесів, зменшенню екологічного навантаження та зміцненню фінансової стійкості підприємства. Застосування таких інструментів дозволяє не лише оптимізувати структуру витрат, але й формувати довгострокові конкурентні переваги, що є визначальним у контексті переходу до моделі сталого економічного розвитку.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано, що сучасні тенденції підтверджують необхідність розроблення комплексних моделей управління витратами, що орієнтуються на використання цифрових технологій, екологізацію виробництва, точне землеробство та адаптивні управлінські рішення. Ці підходи набувають особливої актуальності з огляду на посилення конкурентного тиску, зміну параметрів агрокліматичного середовища, розвиток ринку аграрних інновацій та зростання вимог до якості і безпечності продукції.

2. Доведено, що стратегічне управління витратами у аграрному секторі передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення економічної, екологічної та технологічної стійкості підприємств, підтримання їх конкурентоспроможності та формування підґрунтя для довгострокового розвитку.

3. Відзначено, що підприємства, які системно впроваджують стратегічне управління витратами, здатні підтримувати стабільний фінансовий стан, забезпечувати високу якість та безпечність виробленої продукції, своєчасно адаптуватися до зовнішніх викликів та ефективно управляти виробничими ресурсами. Важливим інструментом досягнення зазначених результатів є постійний моніторинг дії стратегій та їх коригування відповідно до фактичних економічних показників, змін ринкової кон'юнктури

та внутрішніх потреб підприємства.

4. Виявлено, що стратегічне управління витратами в аграрному секторі має розглядатися як невід'ємний компонент загальної системи менеджменту підприємства. Це забезпечує не лише оптимізацію витратних процесів, а й створює передумови для довгострокової стабільності, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності агротоваровиробників. Ретельне планування, поглиблений аналіз та послідовна імплементація стратегічних рішень у сфері витрат формують основу раціонального використання ресурсного потенціалу та досягнення стратегічних цілей розвитку.

5. Доведено, що методологічні інструменти оцінювання та оптимізації витрат є ключовою передумовою формування стратегії сталого розвитку підприємства. Використання сучасних підходів, таких як аналіз взаємозв'язку «витрати–обсяг–прибуток», бюджетування, екологічно орієнтовані методи управління витратами та моделі оцінювання ефективності ресурсокористування, забезпечує комплексне охоплення економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Характеристика досліджуваного підприємства є ключовим елементом аналітичного етапу дослідження, оскільки дозволяє всебічно оцінити умови його функціонування, ресурсний потенціал, структуру виробництва та економічну ефективність господарської діяльності. Аналіз організаційно-економічних параметрів дає можливість ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, визначити рівень використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також виявити резерви для скорочення витрат та підвищення ефективності виробництва.

У сучасних умовах динамічного ринку аграрні підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення витратної політики, пошуку ефективних механізмів управління ресурсами та зміцнення своїх конкурентних позицій. Тому всебічне дослідження організаційно-економічного стану господарства набуває особливої актуальності як основа для формування стратегії оптимізації витрат, що спрямована на раціоналізацію витрат, підвищення продуктивності ресурсів та створення стійких конкурентних переваг.

У цьому розділі проведено комплексну оцінку діяльності підприємства, включаючи аналіз ресурсного потенціалу, продуктивності праці, структури виробництва та фінансово-економічних показників. Це дозволяє обґрунтувати потенціал підприємства для зниження витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення конкурентоспроможності на ринку, а також визначити стратегічні напрями оптимізації витрат як інструмент забезпечення сталого розвитку.

Земельний фонд підприємства характеризується певною структурою,

яка відображає співвідношення його складових та динаміку змін їх питомої ваги у часі. Раціональне та ефективне використання земельних ресурсів є одним із ключових факторів не лише підвищення виробничого потенціалу та масштабів господарської діяльності, а й оптимізації витрат. Оптимальне розподілення земельних угідь дозволяє зменшити собівартість вирощуваних культур, підвищити продуктивність сільськогосподарського виробництва та, як наслідок, зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Для оцінки забезпеченості підприємства земельними ресурсами та ефективності їх використання, що є необхідною умовою для формування стратегії оптимізації витрат, скористаємося даними, наведені у табл. 2.1. Ці дані дозволяють визначити резерви зменшення витрат, підвищення продуктивності земель та раціонального використання ресурсів у рамках стратегічного планування розвитку підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2020–2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Таким чином, аналіз показників, наведених у табл. 2.1, свідчить, що у 2024 р. площа сільськогосподарських угідь, які перебувають у користуванні підприємства, зменшилася порівняно з 2020 р. на 56,1 га, основним чинником цього стало скорочення площі ріллі до 1036,5 га, що зумовлено зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ збільшилася на 3,4 га, або на 56,7 %, що, ймовірно, пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для розвитку тваринницького напряму виробництва.

Трудові ресурси підприємства відіграють визначальну роль у забезпеченні ефективності виробничої діяльності та оптимізації витрат. Аналіз середньооблікової чисельності працівників, їх структурного розподілу за галузями та рівня оплати праці дозволяє оцінити продуктивність персоналу та визначити резерви для зниження витрат на трудові ресурси. Раціональне управління чисельністю та кваліфікаційним складом персоналу сприяє підвищенню ефективності виробництва, зменшенню витрат на оплату праці на одиницю продукції та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Особливу увагу слід приділяти співвідношенню матеріальних витрат і витрат на оплату праці, оскільки збалансована структура витрат є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності. Підвищення продуктивності праці, оптимізація чисельності персоналу та впровадження систем мотивації дозволяють зменшити питомі витрати та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

На основі даних про чисельність працівників, їх розподіл за підрозділами та рівень заробітної плати, представлених у табл. 2.2, можливо визначити потенціал підприємства щодо оптимізації трудових витрат та інтегрувати ці заходи у загальну стратегію підвищення ефективності і конкурентоспроможності господарства.

Тож, за даними табл. 2.2, станом на 2024 р. на підприємстві працює 34 ос., що характеризує його як середнє за чисельністю господарство з достатнім трудовим потенціалом для забезпечення виробничих процесів у сільськогосподарському циклі. Упродовж 2020–2024 рр. простежується тенденція до скорочення чисельності персоналу: середньорічна кількість працівників зменшилася на 10 осіб, або на 22,7 %. Така динаміка зумовлена підвищенням рівня механізації виробничих процесів та оптимізацією кадрової структури. Водночас обсяг матеріальних витрат підприємства зріс на 23,5 %, що свідчить про розширення масштабів виробничої діяльності та зростання собівартості продукції внаслідок підвищення вартості ресурсів. Витрати на оплату праці протягом аналізованого періоду збільшилися на 23,6 %, при

цьому середня річна заробітна плата одного працівника зросла на 60,0 % і досягла 100,0 тис. грн.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2020–2024 рр., осіб

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	34	–10	77,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	38	36	36	39	30	–8	78,9
у т. ч. в рослинництві	30	28	29	31	25	–5	83,3
у тваринництві	8	8	7	8	5	–3	62,5
Матеріальні витрати, тис. грн	9800,0	10200,0	10500,0	11300,0	12100,0	2300,0	123,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	2750,0	2880,0	3050,0	3320,0	3400,0	650,0	123,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	62,5	70,2	74,4	73,8	100,0	37,5	160,0
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	28,1	28,2	29,0	29,4	28,1	0,0	100,0

Така тенденція є позитивною та відображає покращення соціально-економічної політики підприємства. Питома вага витрат на оплату праці у структурі матеріальних витрат залишалася стабільною – на рівні близько 28,0 %, що свідчить про збалансованість витратної політики та ефективне використання трудових ресурсів.

Ефективне використання основних виробничих засобів та матеріальних ресурсів є важливою складовою підвищення продуктивності підприємства та оптимізації витрат. Аналіз наявності, фондоозброєності, фондівіддачі та фондомісткості основних засобів дозволяє оцінити їхній внесок у виробничий процес і визначити резерви для підвищення ефективності використання

ресурсів.

Раціональне використання матеріальних витрат, контроль за собівартістю продукції та оптимізація витрат на ремонт і обслуговування техніки дозволяють знизити витрати на одиницю продукції і підвищити фінансову ефективність господарської діяльності. Крім того, підвищення продуктивності основних засобів і скорочення непродуктивних витрат створює передумови для формування стійких конкурентних переваг підприємства.

На основі даних, наведених у табл. 2.3, можливо провести комплексну оцінку ефективності використання основних засобів та матеріальних витрат, що є необхідною умовою для розробки стратегії оптимізації витрат агроформування. Ці заходи спрямовані на раціоналізацію ресурсів, зменшення виробничих витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2020–2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, -)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	188,34	135,9
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	10,74	x

Підприємство має повне забезпечення як основними, так і оборотними

засобами, що створює необхідні передумови для стабільного функціонування та розвитку його виробничої діяльності. Згідно з даними табл. 2.3, у 2020–2024 рр. спостерігається зростання ефективності використання основних фондів, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності.

Аналіз динаміки основних показників свідчить, що за досліджуваний період рівень фондоозброєності праці зріс на 188,34 тис. грн або на 35,9 %, фондівдача – на 0,22 грн або на 23,7 %, тоді як фондомісткість зменшилася на 0,21 грн або на 19,2 % відповідно. Позитивною тенденцією є зростання обсягу товарної продукції на 170,82 грн (на 23,5 %) у розрахунку на 100 грн вартості основних засобів, що свідчить про підвищення продуктивності використання виробничого потенціалу.

Разом із тим, чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів скоротився на 10,74 грн або на 90,5 %, що може вказувати на підвищення витратності виробництва або вплив несприятливих ринкових чинників.

Визначення виробничого профілю є основою для розробки стратегії оптимізації витрат, оскільки дозволяє планувати використання ресурсів з урахуванням найбільш продуктивних напрямів; ідентифікувати резерви скорочення витрат на матеріали, паливо, ЗЗР та оплату праці; формувати раціональні виробничі та фінансові рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, визначення виробничого напрямку є не лише організаційним рішенням, а й стратегічною передумовою підвищення ефективності діяльності та оптимізації витрат підприємства, що забезпечує його стійкий розвиток на ринку (табл. 2.4).

Аналіз даних табл. 2.4 дає підстави стверджувати, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові

надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,2	12205,0	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	х
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	100,0	х

Проведений аналіз організаційно-економічних показників свідчить, що господарство функціонує стабільно та має достатній потенціал для подальшого розвитку. Господарство забезпечене необхідними матеріальними, трудовими та земельними ресурсами, що створює передумови для раціональної організації виробництва та оптимізації витрат. Позитивною тенденцією є поступове підвищення ефективності використання основних засобів, оптимізація чисельності та продуктивності праці, а також контроль за матеріальними витратами, що сприяє поліпшенню фінансових результатів і зменшенню собівартості продукції.

Тож, підприємство характеризується середнім рівнем спеціалізації із зерново-технічним напрямом виробництва, що забезпечує стабільний попит на продукцію та певну стійкість до коливань ринку. Водночас диверсифікована структура діяльності дозволяє гнучко реагувати на зміни кон'юнктури аграрного ринку, раціонально розподіляючи ресурси та

виробничі ризики. Це створює можливості для формування ефективної стратегії оптимізації витрат, яка підвищує конкурентоспроможність підприємства та забезпечує його стійкий розвиток у складних ринкових умовах.

2.2. Визначення конкурентного середовища підприємства як основа стратегії оптимізації його витрат

Функціонування агроформування відбувається в умовах високої конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, де суттєвий вплив мають як внутрішні виробники, так і великі агрохолдинги. Основними факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства, виступають коливання цін на продукцію, зростання вартості ресурсів, кліматичні ризики та обмежений доступ до фінансових інструментів.

Результативність виробничо-комерційної діяльності є ключовим показником конкурентоспроможності, оскільки вона відображає здатність господарства ефективно використовувати наявні ресурси, контролювати витрати та адаптуватися до змін ринкового середовища. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності, оцінити потенціал для оптимізації витрат та сформуванню конкурентні переваги підприємства.

У цьому контексті доцільним є розгляд динаміки результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства, узагальнених у табл. 2.5, що дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування господарства, виявити резерви скорочення витрат та обґрунтувати напрями формування стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз даних табл. 2.5 засвідчує, що у 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід підприємства зріс на 14423,0 тис. грн, або на 68,2 %, у тому числі в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %).

Водночас чистий прибуток скоротився на 907,0 тис. грн, що становить 87,0 %.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	35772,0	у 15,9 рази
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	13590,0	у 3,6 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	6,2	x
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	4,7	x

Рівень рентабельності знизився на 6,2 в.п. і у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 в.п., також до рівня 0,4 %.

Зокрема, спостерігається значне зростання рентабельності у 2021–2022 рр., що свідчить про ефективне використання ресурсів та високий рівень прибутковості на фоні сприятливих умов ринку та стабільності виробництва. Однак у 2023–2024 рр. відбулося різке падіння рентабельності до 0,7 % та 0,4 % відповідно, що свідчить про суттєве збільшення витрат, падіння цін на продукцію або вплив зовнішніх чинників (наприклад, коливання ринку, війна,

зростання собівартості ресурсів).

Тенденція норми прибутку повторює динаміку рентабельності: зростання до піку у 2022 р., потім різке зниження у 2023–2024 рр. Це вказує на вразливість фінансових результатів підприємства до змін собівартості та ринкової кон'юнктури, особливо у сегменті сільськогосподарської продукції (рис. 2.1).

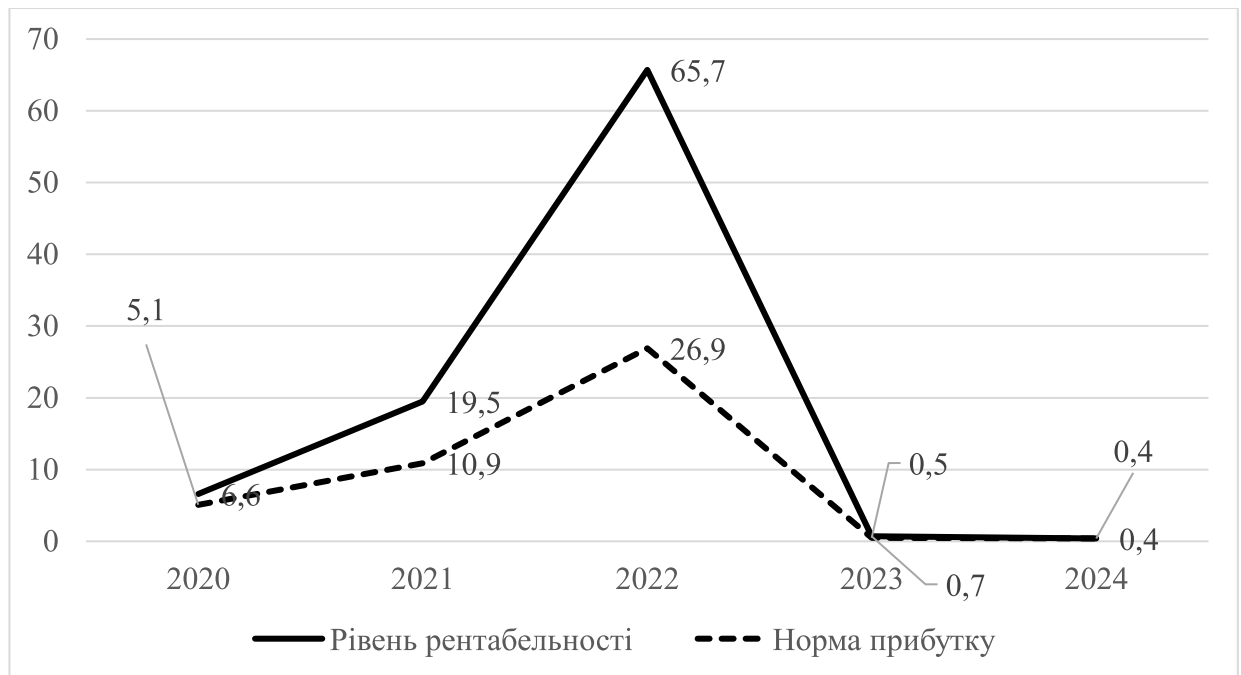


Рис. 2.1. Динаміка результативних показників господарювання підприємства, 2020-2024 рр., %

Загалом діяльність підприємства залишається прибутковою та рентабельною, однак спостерігається суттєве зниження ефективності господарювання, що, ймовірно, зумовлено негативним впливом воєнних дій, нестабільністю ринку та зростанням виробничих витрат.

Для ефективного формування стратегії оптимізації витрат необхідно здійснити системний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. У цьому контексті SWOT-аналіз виступає базовим інструментом, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища.

Застосування SWOT-методики до агропідприємства дає змогу:

чітко окреслити внутрішні ресурси та компетенції підприємства, що можуть бути використані для зниження витрат і підвищення ефективності виробництва;

виявити слабкі місця, які потребують удосконалення, та їх взаємозв'язок із зовнішніми загрозами;

формуванню раціональні управлінські рішення, орієнтовані на використання можливостей ринку та мінімізацію ризиків.

Таким чином, SWOT-аналіз виступає відправною точкою для побудови TOWS-стратегій, які конкретизують напрями оптимізації витрат і забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного аграрного середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Технічна база та ефективне управління ресурсами	Висока залежність від цін на паливо та добрива
Висока якість і конкурентоспроможність продукції	Обмежені канали прямого збуту
Кваліфікований персонал	Недостатня маркетингова активність
Рентабельна структура посівів, що дозволяє гнучко оптимізувати витрати за культурами	Залежність від погодних умов, що впливає на стабільність витрат і результатів
Сталі партнерські зв'язки, які сприяють зниженню закупівельних та логістичних витрат	Часткова зношеність окремих основних засобів, що збільшує ремонтні витрати
Можливості	Загрози
Розширення експортних поставок як джерело фінансових ресурсів для модернізації та оптимізації витрат	Коливання цін на аграрному ринку, що підвищує ризик неконкурентної собівартості
Використання цифрових технологій у виробництві для зниження надмірних витрат	Військові ризики та логістичні обмеження, що збільшують витрати на транспортування та зберігання
Розвиток кооперації з місцевими виробниками для спільної оптимізації логістичних і закупівельних витрат	Зростання вартості кредитних ресурсів, що ускладнює фінансування заходів оптимізації
Підвищення попиту на органічну продукцію, яка може потребувати менше ресурсів і давати вищу додану вартість	Нестабільність державної аграрної політики, що стримує інвестиції в оновлення техніки та технологій

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що підприємств володіє значним потенціалом для підвищення конкурентоспроможності через ефективне управління ресурсами, кваліфікований персонал та технічну базу, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та витрати за культурами. Висока якість продукції та наявність сталих партнерських зв'язків створюють додаткові переваги у вигляді можливостей для зниження закупівельних і логістичних витрат, а також для розширення експортних поставок.

Водночас підприємство стикається з низкою внутрішніх обмежень, таких як висока залежність від цін на паливо та добрива, часткова зношеність основних засобів і недостатня маркетингова активність. Ці фактори підвищують собівартість продукції та обмежують ефективність управління витратами.

Серед зовнішніх можливостей варто виділити застосування цифрових технологій, розвиток кооперації та зростання попиту на органічну продукцію, що дає потенціал для зниження надмірних витрат і підвищення доданої вартості продукції. Водночас зовнішні загрози – коливання цін на аграрному ринку, військові та логістичні ризики, підвищення вартості кредитних ресурсів та нестабільність державної аграрної політики – можуть обмежувати фінансову спроможність підприємства і впливати на конкурентні позиції.

Отже, комплексне використання сильних сторін і зовнішніх можливостей у поєднанні з мінімізацією слабких сторін та нейтралізацією загроз є основою стратегії оптимізації витрат підприємства, що дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити собівартість продукції та забезпечити стійкі конкурентні переваги на аграрному ринку.

Підприємство функціонує у конкурентному середовищі з високим рівнем ринкової насиченості, проте завдяки раціональній організації виробництва, сучасній технічній базі та ефективному управлінню ресурсами підприємство володіє рядом стійких конкурентних переваг. Подальший розвиток господарства доцільно спрямувати на оптимізацію витрат, підвищення маркетингової активності, розширення збутових каналів,

впровадження цифрових технологій та формування бренду надійного виробника якісної сільськогосподарської продукції.

Конкурентне середовище аграрного бізнесу характеризується динамічністю та високою мінливістю, що зумовлює необхідність систематичного моніторингу ринку та постійного пошуку ефективних можливостей для розвитку підприємства. В умовах посиленої конкуренції ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та підвищення ефективності діяльності є наявність стійких конкурентних переваг, досягнутих шляхом раціонального використання ресурсів та зниження виробничих витрат.

2.3. Управління витратами аграрного підприємства у контексті підвищення його конкурентоспроможності

Ефективне управління витратами є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. В умовах динамічного розвитку ринку сільськогосподарської продукції та коливань вартості ресурсів здатність підприємства контролювати та оптимізувати витрати визначає не лише рівень прибутковості, але й його позиції у конкурентному середовищі.

Управління витратами передбачає системний підхід до планування, обліку та контролю матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, що дозволяє виявляти резерви їх ефективного використання та мінімізувати втрати. Для аграрних підприємств особливого значення набуває оптимізація витрат на виробництво продукції рослинництва та тваринництва, логістику, обслуговування техніки та оплату праці, оскільки ці статті складають основну частку виробничих витрат.

У цьому контексті дослідження спрямоване на комплексний аналіз витрат підприємства, оцінку їх структури та динаміки, а також на визначення

напрямів управлінських рішень, які забезпечують підвищення економічної ефективності та конкурентних переваг підприємства на ринку

Аналіз динаміки витрат підприємства за 2020–2024 рр. є важливим етапом оцінки ефективності виробничо-комерційної діяльності та формування стратегії оптимізації витрат. Зростання витрат на матеріали, оплату праці, орендну плату та амортизацію прямо впливає на собівартість продукції та рентабельність господарства. Детальне вивчення структури витрат дозволяє визначити найбільш ресурсомісткі статті та потенційні резерви для їх оптимізації. Це, у свою чергу, створює можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стабільного фінансового стану та ефективного використання ресурсів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка витрат на виробництво продукції рослинництва підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Прямі матеріальні витрати – всього	5769,2	7493,0	11433,6	11615,4	12140,0	у 2,1 рази
у т.ч.						
насіння та посадковий матеріал	1774,6	2088,1	1317,3	1129,0	1655,0	93,3
мінеральні добрива	1322,3	1419,8	3329,5	1999,6	1534,0	116,0
пальне та мастилі матеріали	1149,9	1596,6	3600,0	3762,9	3042,6	у 2,6 рази
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	577,1	1441,6	1284,0	1232,2	1073,3	186,0
Прямі витрати на оплату праці	3476,4	4083,2	5504,4	6000,8	5503,4	158,3
Інші прямі витрати – всього у т. ч.	4873,8	6436,8	7641,7	7446,6	9252,3	189,8
Відрахування на соціальні заходи	726,4	847,4	1135,4	1293,6	1182,0	162,7
орендна плата за земельні частки (паї)	2952,5	3497,5	4420,0	5054,1	6232,3	у 2,1 рази
амортизація	1194,9	2091,9	2082,3	1098,9	1538,0	128,7
Загальновиробничі витрати – всього з них	1011,0	1071,0	1618,8	1547,3	1554,3	153,7
оплата послуг сторонніх організацій	193,5	200,1	1080,1	528,1	532,5	у 2,8 рази
Всього	15130,4	19084	26198,5	26610,1	28450	188,0

Дані табл. 2.7 свідчать про істотне зростання прямих та

загальновиробничих витрат підприємства за період 2020–2024 рр. Загальні витрати зросли на 88,0 %, зокрема прямі матеріальні витрати збільшилися на 110,4 %, при цьому найвищий приріст спостерігається у витратах на паливо та мастильні матеріали (+264,6 %), що вказує на високий потенціал для впровадження енергоефективних технологій та точного землеробства. Витрати на насіння та посадковий матеріал зменшилися відносно 2020 р. на 6,7 %, що свідчить про оптимізацію цієї статті. Прямі витрати на оплату праці зросли на 58,3 %, що вимагає підвищення продуктивності праці та застосування автоматизованих систем обліку. Орендна плата за земельні частки (паї) збільшилась на 111,1 %, що вказує на потребу у плануванні оптимальної структури посівів та ефективному використанні земельних ресурсів. Загальновиробничі витрати зросли на 53,7 %, найбільше – оплата послуг сторонніх організацій (+175,2 %), що дозволяє оцінити резерви для оптимізації через перегляд контрактів і кооперацію.

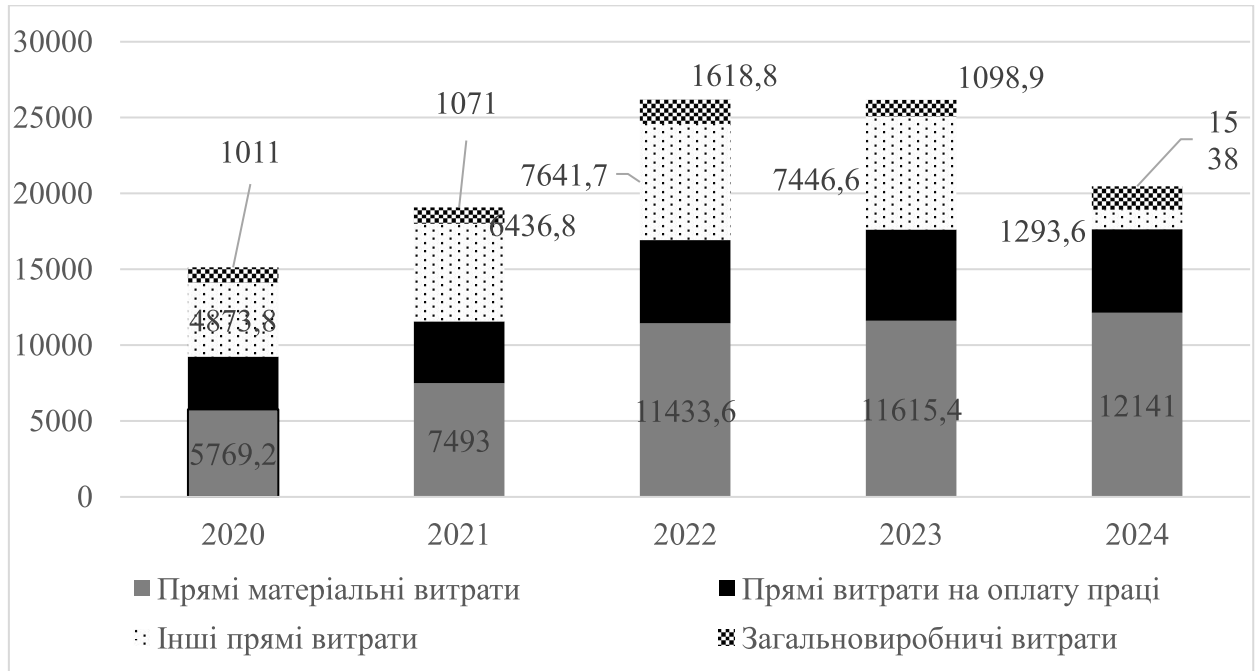


Рис. 2.2. Динаміка витрат на виробництво продукції рослинництва підприємства, 2020-2024 рр.

Таким чином, аналіз витрат дозволяє виявити ключові напрямки для

оптимізації, що включають:

- 1) скорочення енерговитрат та раціоналізацію використання пального;
- 2) ефективне управління трудовими ресурсами;
- 3) оптимізацію орендних платежів і використання земельних ресурсів;
- 4) контроль та оптимізацію витрат на сторонні послуги та технічне обслуговування.

Впровадження зазначених заходів є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє зменшити собівартість продукції, підвищити рентабельність та зміцнити позиції підприємства на ринку.

Виробництво продукції тваринництва є однією з ключових складових діяльності агроформування, де ефективне управління витратами безпосередньо впливає на рентабельність та фінансову стійкість підприємства. Аналіз динаміки витрат за 2020–2024 рр. дозволяє оцінити структурні зміни в обсягах матеріальних, трудових та загальновиробничих витрат, а також визначити резерви для їх оптимізації.

Особлива увага приділяється витратам на корми, пальне та мастильні матеріали, ремонт та обслуговування обладнання, а також загальновиробничим витратам. Виявлення тенденцій у цих статтях витрат дає змогу розробити ефективну стратегію оптимізації витрат, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зниження собівартості продукції тваринництва (табл. 2.8).

Дані табл. 2.8 свідчать про значну концентрацію витрат на корми, які у 2024 р. становлять 7,5 тис. грн, що становить 44,6 % зростання порівняно з 2020 р. Прямі витрати на пальне та мастильні матеріали, запасні частини та ремонтні матеріали, а також оплата праці залишаються відносно стабільними, проте загальновиробничі витрати на оплату послуг сторонніх організацій зросли на 111,1 % за період, до 4,0 тис. грн у 2024 р.

Таблиця 2.11

**Динаміка витрат на виробництво продукції тваринництва підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Прямі матеріальні витрати – всього у т.ч.	21,3	27,5	48,7	50,4	9,5	44,6
корми	16,9	21,4	33,7	42,8	7,5	44,6
з них: покупні	0,5	5,9	0,0	0,0	0,0	-
пальне та мастилі матеріали	0,0	0,2	3,2	0,0	0,9	-
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	4,4	5,9	11,8	7,6	0,0	-
Прямі витрати на оплату праці	0,0	0,1	1,0	0,0	0,0	-
Інші прямі витрати – всього у т. ч.	0,0	0,9	0,2	0,0	0,0	-
відрахування на соціальні заходи	0,0	0,9	0,2	0,0	0,0	-
Загальновиробничі витрати – всього з них	3,6	1,7	2,3	1,0	4,0	111,1
оплата послуг сторонніх організацій	3,6	0,8	2,3	1,0	4,0	111,1
Всього	24,9	30,2	52,2	51,4	13,5	54,2

Загалом, сумарні витрати на виробництво продукції тваринництва зросли на 54,2 %, що підкреслює необхідність оптимізації витрат для збереження рентабельності (рис. 2.3).

Основні резерви для скорочення витрат полягають у:
раціоналізації кормової бази, використанні власних або альтернативних кормів;

оптимізації енергоресурсів та матеріально-технічного забезпечення;

перегляді та контролі витрат на сторонні послуги;

підвищенні продуктивності праці персоналу.

Впровадження цих заходів дозволить знизити собівартість продукції тваринництва, підвищити ефективність виробництва та зміцнити конкурентні позиції господарства на ринку. Ефективне функціонування агропідприємства значною мірою залежить від раціонального розподілу ресурсів та контролю

виробничих витрат.

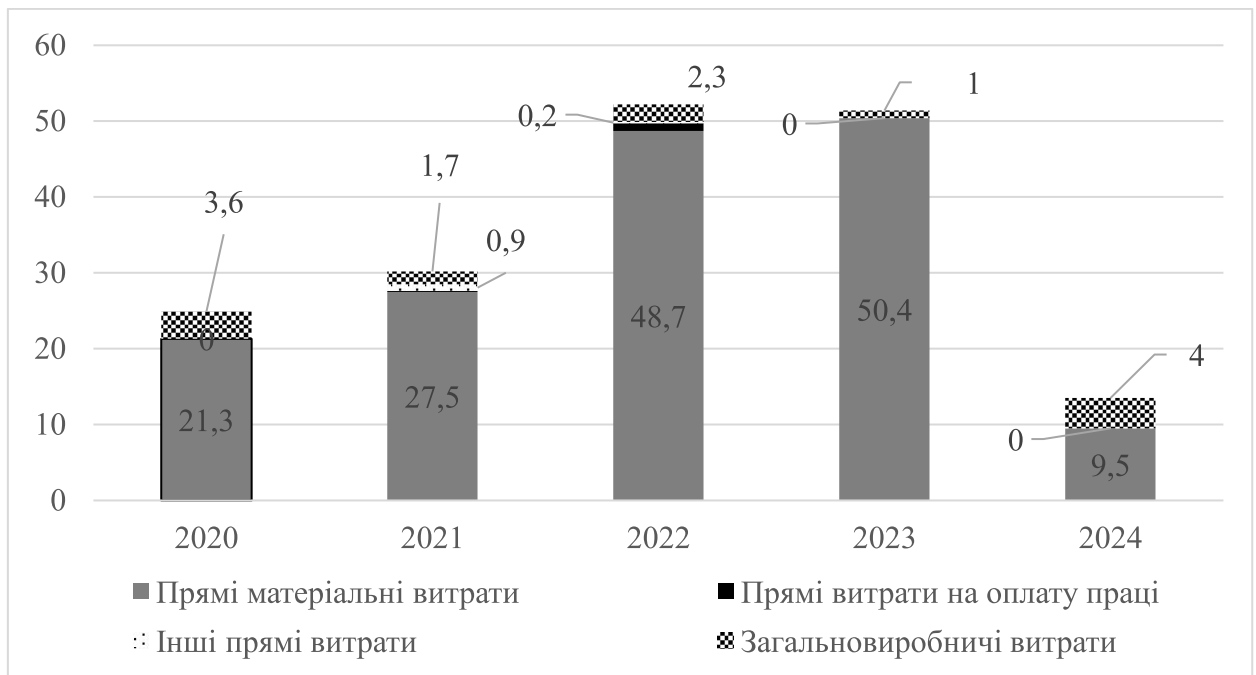


Рис. 2.3. Динаміка витрат на виробництво продукції тваринництва підприємства, 2020-2024 рр.

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, коливання цін на ресурси та підвищення витрат на виробництво стають ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Виявлені резерви дозволяють обґрунтувати впровадження стратегій оптимізації витрат, таких як:

використання технологій точного землеробства та енергоефективної техніки;

оптимізація логістичних та виробничих процесів;

автоматизація обліку та контролю трудових ресурсів;

планове оновлення та сервісне обслуговування основних засобів.

В цілому, результати порівняння з конкурентами підтверджують, що оптимізація витрат є ключовим механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи підвищити фінансову

ефективність та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Аналіз організаційно-економічного стану підприємства за 2020–2024 рр. свідчить, що підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі та володіє достатнім ресурсним потенціалом для стабільного розвитку. Дослідження земельних ресурсів, трудових і матеріальних витрат, а також основних засобів показало можливості для ефективного використання ресурсів та оптимізації виробничих процесів.

SWOT-аналіз дозволив виокремити сильні сторони підприємства – технічну базу, кваліфікований персонал, рентабельну структуру посівів та сталу систему партнерських зв'язків – які є основою для реалізації стратегій оптимізації витрат. Водночас виявлені слабкі сторони та зовнішні загрози, зокрема залежність від коливань цін на ресурси, зношеність техніки та нестабільність ринку, вимагають впровадження ефективних рішень.

На основі проведеного аналізу визначено ключові резерви оптимізації витрат: зменшення прямих матеріальних витрат, раціоналізація трудових ресурсів, модернізація основних засобів, цифровізація виробничих процесів та розвиток логістичних і збутових каналів. Впровадження цих заходів дозволяє підвищити рентабельність, знизити собівартість продукції та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Отже, формування стратегії оптимізації витрат виступає критично важливим фактором підвищення економічної ефективності підприємства та забезпечення його стійкої конкурентоспроможності у сучасних умовах аграрного бізнесу.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз діяльності підприємства за 2020–2024 рр. показав, що підприємство володіє значним ресурсним потенціалом для підвищення конкурентоспроможності. Загальна земельна площа зменшилася з 1201 га у 2020 р. до 1120 га у 2024 р. (93,3 %), сільськогосподарські угіддя скоротилися

до 1045,9 га (94,9 %), при цьому питома вага ріллі залишалася стабільною на рівні 99,1 %.

2. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 44 осіб у 2020 р. до 34 осіб у 2024 р. (77,3 %), тоді як витрати на оплату праці зросли з 2750,0 тис. грн до 3400,0 тис. грн (123,6 %), а оплата праці одного працівника підвищилася на 160,0 %, що свідчить про збільшення ефективності трудових ресурсів.

3. Матеріальні витрати підприємства зросли з 9800,0 тис. грн у 2020 р. до 12100,0 тис. грн у 2024 р. (123,5 %), а загальні витрати на виробництво продукції тваринництва зросли на 54,2 %. Чистий дохід підприємства збільшився з 21156,0 тис. грн до 35579,0 тис. грн (168,2 %), однак рівень рентабельності значно знизився з 6,6 % у 2020 р. до 0,4 % у 2024 р., що вказує на необхідність оптимізації витрат

4. Коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

5. SWOT-аналіз дозволив виокремити сильні сторони підприємства – технічну базу, кваліфікований персонал, рентабельну структуру посівів та сталу систему партнерських зв'язків – які є основою для реалізації стратегій оптимізації витрат. Водночас виявлені слабкі сторони та зовнішні загрози, зокрема залежність від коливань цін на ресурси, зношеність техніки та нестабільність ринку, вимагають впровадження ефективних управлінських рішень.

6. Проаналізовано, що при виробництві продукції рослинництва відбулося істотне зростання прямих та загальновиробничих витрат підприємства за період 2020–2024 рр. Загальні витрати зросли на 88,0 %,

зокрема прямі матеріальні витрати збільшились на 110,4 %, при цьому найвищий приріст спостерігається у витратах на паливо та мастильні матеріали (+264,6 %), що вказує на високий потенціал для впровадження енергоефективних технологій та точного землеробства. Витрати на насіння та посадковий матеріал зменшились відносно 2020 р. на 6,7 %, що свідчить про оптимізацію цієї статті.

7. При виробництві продукції тваринництва відбувається значна концентрація витрат на корми, які у 2024 р. становлять 7,5 тис. грн, що становить 44,6 % зростання порівняно з 2020 р. Прямі витрати на пальне та мастильні матеріали, запасні частини та ремонтні матеріали, а також оплата праці залишаються відносно стабільними, проте загальновиробничі витрати на оплату послуг сторонніх організацій зросли на 111,1 % за період, до 4,0 тис. грн у 2024 р.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Концептуальні засади формування стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства

Ефективність діяльності аграрних підприємств у сучасних умовах визначається їх здатністю забезпечувати оптимальний рівень витрат при збереженні або підвищенні якості продукції та стійкості виробничих процесів. Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2020–2024 рр. засвідчили наявність значних внутрішніх резервів підвищення ефективності, що проявляються у структурі витрат, тенденціях їх динаміки, особливостях формування собівартості продукції рослинництва та тваринництва, а також у рівні використання технічних, трудових і організаційних ресурсів. Водночас зниження рентабельності виробництва, зростання цінових ризиків, енергетична залежність і технологічні обмеження визначають необхідність розроблення комплексної стратегії оптимізації витрат, спрямованої на зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

У цих умовах особливої актуальності набуває формування перспективних напрямів удосконалення системи управління витратами, які мають ґрунтуватися на сучасних інструментах ресурсної економії, цифровізації виробничих процесів, підвищенні організаційної гнучкості та адаптації підприємства до зовнішніх викликів. Запропоновані у цьому розділі рекомендації спрямовані на забезпечення економічної стійкості підприємства, зниження собівартості продукції та реалізацію потенціалу підприємства як конкурентоспроможного суб'єкта аграрного ринку.

Формування стратегії оптимізації витрат аграрного підприємства

потребує системного та науково обґрунтованого підходу, що ґрунтується на комплексному аналізі ресурсного потенціалу, організаційної структури виробництва, ринкових умов та динаміки основних фінансово-економічних показників. Для досліджуваного підприємства, діяльність якого характеризується зростанням виробничих витрат у 2020–2024 рр. (загальні витрати збільшилися з 15130,4 тис. грн до 28450,0 тис. грн, або на 88,0 %), формування ефективної стратегії управління витратами є ключовою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Стратегія оптимізації витрат підприємства має спиратися на такі фундаментальні принципи:

принцип системності. Управління витратами має охоплювати всі рівні виробничого процесу – від використання матеріальних ресурсів до логістики та реалізації продукції. Для підприємства, де частка матеріальних витрат у 2024 р. становила понад 42,6 % загальних витрат, системний підхід дозволяє виявити ключові драйвери зростання собівартості;

принцип раціональності використання ресурсів. Передбачає мінімізацію непродуктивних витрат і підвищення ефективності використання земельних, технічних і трудових ресурсів. Для підприємства це особливо актуально у зв'язку зі зростанням витрат на паливо та мастильні матеріали у 2,64 рази та збільшенням витрат на ремонтні ресурси на 86,0 %;

принцип адаптивності. Стратегія має передбачати можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища – цінові коливання, логістичні ризики, зміни регуляторної політики. З огляду на нестабільні ринкові умови 2022–2024 рр., цей принцип є критично важливим;

принцип інноваційності та технологічного оновлення. Використання сучасних технологій точного землеробства, GPS-моніторингу, автоматизованого контролю техніки дозволяє значно скоротити витрати на паливно-мастильні матеріали, добрива та ремонтні роботи;

принцип економічної доцільності інвестицій. Будь-які заходи з оптимізації повинні мати чітко визначений економічний ефект та окупність.

У сучасній науковій та практичній парадигмі управління витратами виділяють декілька стратегічних підходів, релевантних для підприємства:

1) ресурсний підхід. Зосереджується на зменшенні витрат через оптимізацію використання ключових видів ресурсів:

- оптимізація норми внесення добрив (витрати на добрива за 2020–2024 рр. зросли на 16,0 %);

- мінімізація споживання пального;

- підвищення ефективності використання основних засобів.

2) процесний підхід. Передбачає аналіз витрат за бізнес-процесами (виробництво, логістика, збут) та їх оптимізацію шляхом усунення дублювання функцій, простоїв техніки, неефективних операцій. Для підприємства, у якому загальновиробничі витрати зросли на 53,7 %, процесна оптимізація є одним із ключових напрямів підвищення ефективності.

3) інноваційний підхід. Орієнтований на впровадження сучасних технологій:

- застосування датчиків контролю витрат пально-мастильних матеріалів;

- використання цифрових карт полів;

- впровадження систем автоматизованого обліку матеріалів.

Такий підхід дозволяє знизити неконтрольовані втрати та забезпечити прозорість витрат.

4) цифровий підхід. Автоматизація та цифровізація управління витратами включає:

- впровадження ERP-систем;

- інтеграцію інструментів точного землеробства;

- цифровий контроль орендованих земельних ділянок, що актуально з огляду на зростання орендної плати на 111,1 %.

Розглянемо детальніше TOWS-стратегії оптимізації витрат підприємства (табл. 3.1).

TOWS-стратегії оптимізації витрат підприємства, 2026-2030 рр.

Тип стратегії	Зміст стратегічних заходів
SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Використання сучасної технічної бази для впровадження технологій точного землеробства з метою зниження витрат на паливо та добрива; залучення кваліфікованих фахівців для цифровізації виробничих процесів і автоматизації контролю витрат; розширення експортних каналів збуту на основі високої якості продукції та стабільності виробництва; розвиток кооперації з місцевими виробниками та партнерами для зниження витрат на логістику, сервісне обслуговування та закупівлі
WO-стратегії (подолання слабких сторін через використання можливостей)	Скорочення залежності від цін на добрива та ЗЗР шляхом часткового переходу до органічних технологій і низьковитратних агрономічних систем; оновлення техніки через участь у коопераційних програмах або залучення лізингових інструментів; розширення збутових каналів завдяки цифровим агроплатформам, біржам та маркетплейсам; використання цифрових систем моніторингу для контролю витрат, оптимізації ремонтів і управління запасами.
ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз)	Зменшення впливу цінових коливань через диверсифікацію культур і збутових ринків; оптимізація логістичних процесів шляхом розвитку партнерств і кооперації, що зменшує вплив військових та транспортних загроз; використання ефективної структури посівів для підвищення стійкості до кліматичних і ринкових ризиків; формування фінансової подушки за рахунок підвищення ресурсної ефективності та продуктивності
WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)	Модернізація техніки та скорочення витрат на ремонти для усунення втрат, спричинених зношеністю основних засобів; заклучення довгострокових договорів на закупівлю ресурсів для зниження ризику їх цінової волатильності; оптимізація чисельності персоналу та підвищення продуктивності праці з метою зменшення витрат на оплату; страхування виробничих ризиків та впровадження адаптивних технологій для мінімізації впливу погодних умов

Оптимізація витрат є одним із ключових стратегічних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку. Для підприємства це має особливе значення, оскільки значне зростання собівартості (28450,0 тис. грн у 2024 р.) створює ризик втрати конкурентних позицій; зниження витрат без шкоди для виробничих результатів дозволяє забезпечити стабільний прибуток навіть в умовах коливань ринкових цін;

підприємство має потенціал для оптимізації витрат завдяки ефективному використанню технічних ресурсів, розвитку партнерських зв'язків та доступу до сучасних технологій; раціональне управління витратами підвищує фінансову стійкість, що формує стійку конкурентну позицію у довгостроковій перспективі.

Підсумковий аналіз TOWS-матриці показує, що оптимізація витрат у підприємстві має комплексний характер і потребує поєднання чотирьох груп стратегій:

1. SO-стратегії спрямовані на максимальне використання сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей. Зокрема, сучасна технічна база та кваліфікований персонал дозволяють впроваджувати технології точного землеробства, цифрові системи контролю витрат та автоматизацію процесів, що дає змогу знизити енерго- та матеріаломісткість виробництва. Використання цих ресурсів також сприяє розширенню експорту та розвитку коопераційних зв'язків, що дозволяє оптимізувати логістичні та сервісні витрати.

2. WO-стратегії орієнтовані на подолання слабких сторін підприємства за рахунок зовнішніх можливостей. Перехід на органічні технології та низьковитратні агрономічні практики зменшує залежність від вартості добрив і засобів захисту рослин. Оновлення техніки через лізинг або кооперацію, а також використання цифрових майданчиків для збуту продукції, дозволяє компенсувати слабкі маркетингові позиції та обмежені канали продажу.

3. ST-стратегії використовують сильні сторони підприємства для мінімізації впливу загроз зовнішнього середовища. Раціональна структура посівів та високий рівень технічного оснащення дозволяють підвищити стійкість до коливань цін, кліматичних та ринкових ризиків. Крім того, ефективне управління ресурсами дає змогу формувати фінансову подушку для стабілізації діяльності у складних умовах.

4. WT-стратегії спрямовані на мінімізацію слабких сторін та уникнення загроз. Модернізація техніки, оптимізація чисельності персоналу та

впровадження страхових та адаптивних механізмів дозволяє знизити фінансові та операційні ризики, пов'язані зі зношеністю обладнання, коливанням цін на ресурси та нестабільністю погодних умов. Таким чином, TOWS-матриця дозволяє чітко структурувати напрями оптимізації витрат і забезпечує системний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інтеграція TOWS-стратегій дозволяє сформувавши цілісну, багаторівневу стратегію оптимізації витрат, яка одночасно підвищує ефективність ресурсів, зменшує ризики та забезпечує стійке зростання конкурентоспроможності підприємства. Аналіз TOWS-матриці свідчить, що оптимізація витрат підприємства потребує комплексного підходу, що поєднує використання сильних сторін підприємства (технічна база, кваліфікований персонал, стабільна структура посівів) для реалізації зовнішніх можливостей та мінімізації загроз (SO- та ST-стратегії). Подолання слабких сторін через використання ринкових можливостей та зниження негативного впливу загроз (WO- та WT-стратегії). Завдяки інтеграції цих стратегій забезпечується:

- 1) раціоналізація матеріальних і трудових витрат;
- 2) підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів;
- 3) зменшення фінансових та операційних ризиків;
- 4) підвищення стійкості підприємства до коливань ринку та кліматичних факторів.

Таким чином, TOWS-підхід дозволяє побудувати цілісну стратегію оптимізації витрат, яка одночасно сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує сталий розвиток підприємства.

Ефективне управління витратами в підприємстві є критичною складовою підвищення його конкурентоспроможності. Для підприємства важливо забезпечити системний підхід до зниження витрат через впровадження комплексної стратегії, що охоплює контроль матеріальних ресурсів, оптимізацію чисельності персоналу, вдосконалення технологічних процесів та логістики, а також використання цифрових та інноваційних

рішень. У цьому контексті доцільним є визначення чітких етапів впровадження стратегії з відповідальними особами, що дозволяє забезпечити послідовність дій, контроль за реалізацією заходів та досягнення прогнозованого економічного ефекту. Табл. 3.2 нижче узагальнює ключові етапи реалізації стратегії зниження витрат на підприємстві.

Таблиця 3.2

Рекомендовані етапи впровадження стратегії зниження витрат підприємства, 2026-2030 рр.

Етапи	Зміст	Очікуваний результат	Відповідальні особи
1	2	3	4
Аналіз поточних витрат	Комплексне дослідження структури витрат підприємства, виділення ключових статей (ПММ, добрива, зарплата, ремонт, логістика). Використання фінансових звітів, облікових даних та порівняння з середньогалузевими показниками	Виявлення резервів оптимізації, визначення пріоритетних напрямів скорочення витрат	Головний бухгалтер, директор
Формування системи контролю витрат	Впровадження механізмів контролю за використанням ресурсів: GPS-трекери, електронний облік ПММ, контроль норм витрат, моніторинг ефективності техніки та персоналу	Підвищення прозорості та точності обліку, скорочення необґрунтованих витрат на 15,0 %	Директор, головний інженер
Оптимізація чисельності та структури персоналу	Аналіз трудових ресурсів з урахуванням сезонності та виробничих піків. Скорочення надлишкового штату, залучення сезонних та гнучких форм зайнятості	Зниження витрат на оплату праці на 12,0 %, підвищення продуктивності праці	Керівник відділу з персоналу, головний бухгалтер, керівники підрозділів
Перегляд технологічних процесів та норм витрат	Вдосконалення технологій, впровадження точного землеробства, оптимізація використання матеріалів і ПММ, автоматизація контролю	Скорочення прямих матеріальних витрат на 5,0 %, підвищення ефективності ресурсів	Директор, агроном, керівники виробничих підрозділів
Оптимізація логістики та постачання	Раціоналізація маршрутів перевезень, кооперація з партнерами, централізовані закупівлі, використання цифрових платформ для планування поставок	Зменшення витрат на транспортування та зберігання на 5,0 %, зниження ризику перевитрат	Головний бухгалтер, керівники підрозділів постачання

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4
Моніторинг та оцінка ефективності	Встановлення KPI, регулярний аудит витрат, порівняння планових і фактичних показників, коригування стратегії за результатами аналізу	Підтримка стабільного зниження витрат, забезпечення стійких конкурентних переваг	Директор, головний бухгалтер, керівники підрозділів
Інтеграція цифрових та інноваційних рішень	Впровадження ERP-систем, телематики, автоматизованих систем обліку та планування ресурсів	Підвищення точності планування, контроль витрат у реальному часі, скорочення втрат до 10,0 %	ІТ-спеціаліст (зовнішніх фахівець), директор

Тож, аналіз і оптимізація витрат підприємства дозволяє виявити ключові резерви для підвищення ефективності діяльності. Наприклад, у 2024 р. витрати на паливо та мастильні матеріали становили 3040,0 тис. грн, витрати на оплату праці – 5500,0 тис. грн, що підкреслює необхідність системного контролю і оптимізації цих ресурсів. Впровадження системи контролю витрат, включаючи цифрові технології та автоматизований облік, дозволяє знизити необґрунтовані витрати на 15,0 % для паливно-мастильних матеріалів і на 12,0 % для оплати праці за рахунок оптимізації чисельності та сезонного розподілу персоналу. Оптимізація технологічних процесів і логістики забезпечує додаткову економію прямих матеріальних витрат на 5,0 % та витрат на транспортування на 5,0 %, що прямо впливає на рентабельність і конкурентоспроможність підприємства. Чітке визначення відповідальних осіб за кожен етап впровадження стратегії гарантує контроль виконання заходів, своєчасне коригування та забезпечує сталість досягнутого ефекту. Сукупна реалізація всіх етапів дозволяє очікувати економію витрат на 600,0 тис. грн на рік, що підвищує ефективність використання ресурсів і створює передумови для стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Отже, формування стратегії оптимізації витрат для підприємства повинно здійснюватися на основі системного, інноваційного та адаптивного підходів, які дозволяють забезпечити зниження собівартості, підвищення

прибутковості та зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічних трансформацій аграрного ринку.

3.2. Розроблення стратегії оптимізації витрат у контексті підвищення конкурентоспроможності

З огляду на виявлені диспропорції у структурі витрат підприємства та наявні резерви підвищення ефективності ресурсного забезпечення виникає необхідність формування цілеспрямованої системи стратегічних рішень, спрямованих на оптимізацію витрат. У цьому контексті важливо забезпечити узгодженість між поточними управлінськими діями та довгостроковими завданнями підприємства щодо зміцнення конкурентоспроможності, підвищення продуктивності та забезпечення стійкості розвитку. Оптимізація витрат повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує ресурсну, технологічну, організаційну, логістичну та цифрову складові, дозволяючи скоротити собівартість продукції без погіршення її якісних характеристик.

З огляду на специфіку діяльності агропідприємства, рівень матеріаломісткості продукції, інтенсивність використання техніки та значну частку логістичних витрат особливого значення набуває деталізація стратегічних напрямів, що забезпечують системне зниження витрат і формування стійких конкурентних переваг. Для обґрунтування подальших управлінських рішень доцільно виокремити ключові стратегії, оцінити їх очікуваний вплив на економічні результати підприємства та визначити потенційний економічний ефект від їх реалізації.

Узагальнена система стратегій оптимізації витрат підприємства представлена в табл. 3.3. Вона дозволяє структуровано відобразити основні напрями зниження витрат, їх практичний зміст та очікувані економічні результати, що створює аналітичне підґрунтя для подальшого формування комплексної стратегії управління витратами підприємства. Проведена

систематизація стратегічних напрямів оптимізації витрат підприємства свідчить про наявність значного потенціалу підвищення економічної ефективності підприємства за рахунок удосконалення внутрішніх процесів, цифровізації управління та раціоналізації ресурсного забезпечення.

Таблиця 3.3

Рекомендовані стратегії зниження витрат підприємства, 2026-2030 рр.

Стратегічний напрям	Конкретні заходи	Очікуваний результат	Прогнозований економічний ефект
1	2	3	4
Оптимізація використання матеріальних ресурсів	Перегляд норм внесення добрив та впровадження агрохімічного моніторингу; заміна частини мінеральних добрив органічними; перехід на закупівлю ресурсів через тендерні платформи	Зменшення обсягів надмірного використання матеріалів, кращий контроль ресурсів	Зменшення витрат на добрива на 10,0 %; економія у 150,0 тис. грн/рік
Зниження витрат на паливо та мастильні матеріали	GPS-моніторинг техніки; оптимізація маршрутів руху техніки; впровадження системи контролю витрат ПММ	Скорочення витрат пального, зменшення нецільового використання	Зниження витрат на ПММ на 12,0%; економія до 250,0 тис. грн/рік
Оптимізація ремонтних витрат та техобслуговування	Планово-попереджувальний ремонт; використання оригінальних запчастин для зменшення аварійності; укладання довгострокових договорів на сервіс техніки	Зменшення простоїв, підвищення строку служби техніки	Скорочення витрат на ремонт на 8,0 %
Раціоналізація структури посівів	Перехід до культур із вищою маржинальністю; оптимізація сівозміни з урахуванням витратності культур; диференційований підхід до обробітку полів	Зменшення собівартості та підвищення врожайності	Зростання прибутковості на 5,0%, зниження собівартості на 3,0 %
Оптимізація витрат на оплату праці	Автоматизація виробничих процесів; перегляд чисельності персоналу з урахуванням сезонності; підвищення кваліфікації працівників для скорочення витрат	Скорочення надлишкової чисельності та продуктивніша робота	Потенційна економія 5,0 % фонду оплати праці

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4
Логістична оптимізація	Власна логістика для ключових маршрутів; кооперація з сусідніми господарствами; планування постачань і маршрутів реалізації	Зменшення транспортних та складських витрат	Економія 7,0 % логістичних витрат
Цифровізація управління витратами	Впровадження ERP-системи; автоматизація складського обліку; цифрові карти полів та аналітика даних	Зниження помилок, прозорий контроль витрат	Скорочення непрямих витрат на 10,0 %
Залучення зовнішніх інструментів фінансування	Використання державних програм компенсації; лізинг нової техніки; участь у грантових програмах	Зменшення фінансового навантаження на оновлення техніки	Економія до 20,0 % вартості інвестицій
Оптимізація витрат на оренду землі	Перевірка кадастрових реєстрів; переговори про довгострокові оренди; запобігання дублюванню договорів	Зменшення неефективних орендних платежів	5,0% економії фонду оренди
Енергозбереження та екологічні технології	Використання енергоощадного обладнання; утилізація відходів для виробництва енергії; застосування технологій мінімального обробітку	Зниження енергетичних витрат	Економія 8,0 % енергозатрат

Розрахункові показники засвідчують, що впровадження заходів зі зниження матеріальних витрат, зокрема оптимізація структури використання мінеральних добрив і засобів захисту рослин, може забезпечити підприємству економію на рівні 8,0 % від сукупних витрат на ресурси, що у перерахунку на обсяг 2024 р. становить близько 1100,0 тис. грн. Запровадження системи моніторингу технічного парку та планового ремонту здатне скоротити ремонтні витрати до 15,0 %, що за витратами 2020–2024 рр. еквівалентно економії близько 300,0 тис. грн на рік.

Застосування цифрових технологій управління виробництвом, включно з GPS-навігацією, контролем витрат пального та автоматизованим плануванням польових робіт, має потенціал зменшити витрати на пальне на

10,0 %, що, враховуючи пікове зростання цих витрат у 2022–2023 рр., відповідає оптимізації на 250,0 тис. грн щорічно. Реорганізація логістичних процесів та кооперація із суміжними виробниками можуть сприяти зниженню логістичних витрат на 12,0 %, що за нинішньої їх частки у структурі витрат підприємства забезпечує додатковий економічний ефект на рівні 200,0 тис. грн.

Загальна потенційна сукупна економія від реалізації запропонованих стратегій становить близько 1800,0 тис. грн на рік, що відповідає зниженню виробничої собівартості на 9,0 % та створює передумови для відновлення рентабельності діяльності підприємства на рівні 8,0 % у середньостроковій перспективі. Таким чином, структурований підхід до оптимізації витрат не лише знижує фінансові ризики підприємства, але й формує стійкі конкурентні переваги, які забезпечують підвищення ефективності та адаптивності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

У процесі формування стратегії оптимізації витрат підприємства ключове значення має раціоналізація управління персоналом, оскільки витрати на оплату праці становлять одну з найбільших статей собівартості. У 2024 р. прямі витрати на оплату праці досягли 5500,0 тис. грн, що становить значний ресурсний потенціал для підвищення ефективності за рахунок удосконалення структури зайнятості, перерозподілу функціонального навантаження та впровадження сезонних форм праці.

Оскільки підприємство здійснює виробничу діяльність із виразною сезонністю, оптимізація постійного штату та перехід до змішаних режимів зайнятості є доцільним інструментом скорочення витрат без зниження продуктивності. У цьому контексті доцільним є розгляд пропозицій щодо удосконалення чисельності персоналу агропідприємства, узагальнених у табл. 3.4.

Представлений аналіз за допомогою даних табл. 3.4 засвідчує, що оптимізація чисельності персоналу підприємства може забезпечити суттєвий економічний ефект завдяки зменшенню постійних витрат на оплату праці та

переходу до більш гнучких моделей зайнятості.

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо оптимізації чисельності персоналу підприємства з урахуванням сезонності, 2026-2030 рр.

Напрямок заходу	Поточний стан, 2024 р.	Запропоновані зміни	Очікуваний економічний ефект
Оптимізація постійного штату	34 постійних працівники	Скорочення на 3–4 працівники (9–12 %) за рахунок перерозподілу функцій і механізації	Економія: 210,0–280,0 тис грн/рік
Залучення сезонного персоналу	Потреба у пікові періоди збільшується на 30–40 %	Замість розширення постійного штату – найм 8–10 сезонних працівників на 4 місяці	Витрати: 480,0–600,0 тис. грн/рік, що вдвічі дешевше, ніж утримання цієї кількості в постійному штаті (900,0–1000,0 тис. грн)
Гнучкі форми зайнятості (почасова, договірна робота)	Відсутні	Запровадження для технічного персоналу та окремих працівників обслуговування	Додаткова економія до 50,0 тис. грн/рік завдяки оплаті за фактичний обсяг робіт
Загальний результат оптимізації чисельності	Прямі витрати на оплату праці у 2024 р. – 550,0 тис. грн	Комбіноване скорочення витрат за рахунок оптимізації постійного штату та сезонності	Сумарна економія: 690,0–930,0 тис. грн/рік (зменшення витрат на оплату праці на 12,0–17,0 %)

За умов скорочення постійного штату з 34 до 30–31 працівника (зменшення на 9,0 – 12,0 %) підприємство потенційно отримує економію у розмірі 210,0 – 280,0 тис. грн на рік. Додаткове впровадження сезонної зайнятості у пікові періоди навантаження дає змогу замінити потребу у постійному розширенні штату залученням 8–10 сезонних працівників, що зменшує річні витрати на персонал ще на 320,0 – 400,0 тис. грн порівняно з підтриманням аналогічної кількості постійних працівників. Застосування гнучких форм зайнятості забезпечує додаткову економію до 50,0 тис. грн.

У підсумку сукупний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити 690,0 – 930,0 тис. грн, що відповідає скороченню витрат на оплату праці на 12,0 – 17,0 % від рівня 2024 р. Отримані результати підтверджують, що управління чисельністю персоналу з урахуванням сезонності є значущим

резервом оптимізації витрат та вагомим фактором зміцнення конкурентоспроможності підприємства у середньостроковій перспективі.

Ефективне управління витратами паливно-мастильних матеріалів є одним із ключових напрямів оптимізації витрат підприємства, оскільки витрати на паливо та мастила у 2024 р. склали 3040,0 тис. грн, що становить близько 10,7 % від загальних матеріальних витрат підприємства. Аналіз структури витрат показує, що перевитрати паливно-мастильні матеріали зумовлені нецільовим використанням техніки, простоями на холостому ходу, недостатнім контролем видачі палива та не оптимізованими внутрішньогосподарськими перевезеннями. У цьому контексті доцільним є впровадження комплексної системи контролю витрат паливно-мастильні матеріали, що поєднує цифрові технології, нормативне регулювання та моніторинг технічного стану обладнання. Дані табл. 3.5 ілюструють конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності використання паливно-мастильні матеріали у підприємстві.

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо впровадження системи контролю витрат паливно-мастильних матеріалів у підприємстві, 2026-2030 рр.

Напрями удосконалення	Суть пропозиції	Очікуваний ефект	Орієнтовний економічний результат
1	2	3	4
Встановлення GPS-трекерів із контролем витрат палива	Оснащення 100 % тракторів і комбайнів датчиками ПММ та GPS-навігацією	Зменшення необґрунтованих витрат, скорочення простоїв, підвищення прозорості використання техніки	Зниження витрат палива на 7,0 – 10,0 %. За витратами 2024 р. (3040,0 тис. грн) потенційна економія 210,0 – 300,0 тис. грн
Запровадження електронних паливних відомостей та карток	Перехід від паперових журналів до електронного обліку та персоналізація видачі ПММ	Зменшення ризику маніпуляцій, підвищення оперативності обліку	Економія 2,0 – 3,0 % або 60,0 – 90,0 тис. грн

Продовж. табл. 3.5

1	2	3	4
Встановлення ліміту витрат палива за нормами та коректування норм з урахуванням типу робіт	Створення оновлених нормативів для кожної операції та виконавця	Зниження понаднормових витрат	3,0 – 4,0 % або 90,0 – 120,0 тис. грн
Використання телематичних систем для контролю холостого ходу	Моніторинг роботи двигунів на холостому ходу та сигналізація перевищення норм	Зменшення нецільового спалювання палива на 5,0 – 7,0 %	150,0 – 210,0 тис. грн
Регулярний технічний аудит техніки	Перевірка стану двигунів, фільтрів, шин, гідравліки	Зменшення перевитрат, підвищення ККД техніки	1,0 – 2,0 % або 30,0 – 60,0 тис. грн
Оптимізація логістики внутрішньогосподарських перевезень	Маршрутизація транспортних операцій, зменшення порожніх пробігів	Зменшення транспортних витрат	2,0 – 3,0 % або 60,0 – 90,0 тис. грн

Впровадження системи контролю витрат паливно-мастильні матеріали у підприємстві дозволяє значно знизити необґрунтовані витрати та підвищити ефективність використання техніки. За оцінками, застосування GPS-трекерів, електронного обліку, моніторингу холостого ходу та оптимізації логістики може забезпечити економію 600,0 – 870,0 тис. грн на рік, що відповідає 20,0 – 28,0 % витрат на паливо та мастильні матеріали у 2024 р. Крім того, регулярний технічний аудит і коригування норм витрат дозволяють знизити перевитрати пально-мастильні матеріали на 1,0 – 4,0 % і підвищити загальний коефіцієнт корисної дії використання техніки. Таким чином, реалізація запропонованих заходів створює передумови для зменшення виробничих витрат, підвищення рентабельності та формування стійких конкурентних переваг підприємства у середньостроковій перспективі.

Особливу увагу слід приділити організації збирально-транспортних операцій, що включають роботу зернозбиральних комбайнів і транспортних засобів. Для забезпечення ефективності таких ланок необхідно враховувати швидкість руху техніки, тривалість заповнення бункера комбайна зерном, оптимальні маршрути руху автомобілів та необхідну кількість транспортних

одиниць для забезпечення безперервного перевезення продукції від поля до елеватора.

Зокрема, для господарства з полем озимої пшениці, розташованим на відстані 10 км від елеватора, проведено розрахунок оптимальної кількості транспортних засобів за допомогою методів теорії масового обслуговування. Для обслуговування трьох комбайнів Claas Lexion 440, семи комбайнів John Deere 7020 та шести автомобілів КАМАЗ-55102 визначено, що необхідно задіяти дев'ять одиниць техніки, що забезпечить безперервність операцій і оптимальне використання ресурсів. Вихідні дані та результати розрахунків представлені у додатку Д.

У 2024 р. для транспортування зерна в підприємстві було задіяно 7 автомобілів КАМАЗ-55102 та 5 автомобілів Claas Lexion 440, при цьому загальні витрати склали 1 565,29 тис. грн. Проведений аналіз показав, що за умов оптимізації збирально-транспортних зв'язків ці витрати можуть бути зменшені на 1092,0 тис. грн (69,7 %), що свідчить про високу економічну доцільність впровадження запропонованої організації логістики. Одночасно встановлено, що загальні втрати в результаті простоїв протягом однієї години роботи збирально-транспортної ланки, яка включає 3 комбайни Claas Lexion 440, 7 комбайнів John Deere 7020 та 15 автомобілів КАМАЗ-55102, складають 473,20 грн (214,31 грн на одиницю), що підкреслює необхідність оптимізації технічного та маршрутного забезпечення.

Висновок до розділу 3

1. TOWS-підхід дозволяє побудувати цілісну стратегію оптимізації витрат, яка одночасно сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує сталий розвиток підприємства.

2. Аналіз і оптимізація витрат підприємства дозволив виявити ключові резерви для підвищення ефективності діяльності. Так, впровадження системи

контролю витрат, включаючи цифрові технології та автоматизований облік, дозволяє знизити необґрунтовані витрати на 15,0 % для паливно-мастильних матеріалів і на 12,0 % для оплати праці за рахунок оптимізації чисельності та сезонного розподілу персоналу. Оптимізація технологічних процесів і логістики забезпечує додаткову економію прямих матеріальних витрат на 5,0 % та витрат на транспортування на 5,0 %, що прямо впливає на рентабельність і конкурентоспроможність підприємства. Чітке визначення відповідальних осіб за кожен етап впровадження стратегії гарантує контроль виконання заходів, своєчасне коригування та забезпечує сталість досягнутого ефекту. Сукупна реалізація всіх етапів дозволяє очікувати економію витрат на 600,0 тис. грн на рік, що підвищує ефективність використання ресурсів і створює передумови для стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

3. За умов скорочення постійного штату з 34 до 30–31 працівника (зменшення на 9,0 – 12,0 %) підприємство потенційно отримує економію у розмірі 210,0 – 280,0 тис. грн на рік. Додаткове впровадження сезонної зайнятості у пікові періоди навантаження дає змогу замінити потребу у постійному розширенні штату залученням 8–10 сезонних працівників, що зменшує річні витрати на персонал ще на 320,0 – 400,0 тис. грн порівняно з підтриманням аналогічної кількості постійних працівників. Застосування гнучких форм зайнятості забезпечує додаткову економію до 50,0 тис. грн. У підсумку сукупний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити 690,0 – 930,0 тис. грн, що відповідає скороченню витрат на оплату праці на 12,0 – 17,0 % від рівня 2024 р. Отримані результати підтверджують, що управління чисельністю персоналу з урахуванням сезонності є значущим резервом оптимізації витрат та вагомим фактором зміцнення конкурентоспроможності підприємства у середньостроковій перспективі.

4. Впровадження системи контролю витрат паливно-мастильних матеріалів у підприємстві дозволяє значно знизити необґрунтовані витрати та підвищити ефективність використання техніки. За оцінками, застосування

GPS-трекерів, електронного обліку, моніторингу холостого ходу та оптимізації логістики може забезпечити економію 600,0 – 870,0 тис. грн на рік, що відповідає 20,0 – 28,0 % витрат на паливо та мастильні матеріали у 2024 р. Крім того, регулярний технічний аудит і коригування норм витрат дозволяють знизити перевитрати пально-мастильні матеріали на 1,0 – 4,0 % і підвищити загальний коефіцієнт корисної дії використання техніки. Таким чином, реалізація запропонованих заходів створює передумови для зменшення виробничих витрат, підвищення рентабельності та формування стійких конкурентних переваг підприємства у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що методологічні інструменти оцінювання та оптимізації витрат є ключовою передумовою формування стратегії сталого розвитку підприємства. Використання сучасних підходів, таких як аналіз взаємозв'язку «витрати–обсяг–прибуток», бюджетування, екологічно орієнтовані методи управління витратами та моделі оцінювання ефективності ресурсокористування, забезпечує комплексне охоплення економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності.

2. Аналіз діяльності підприємства за 2020–2024 рр. показав, що підприємство володіє значним ресурсним потенціалом для підвищення конкурентоспроможності. Загальна земельна площа зменшилася з 1201 га у 2020 р. до 1120 га у 2024 р. (93,3 %), сільськогосподарські угіддя скоротилися до 1045,9 га (94,9 %), при цьому питома вага ріллі залишалася стабільною на рівні 99,1 %.

3. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 44 осіб у 2020 р. до 34 осіб у 2024 р. (77,3 %), тоді як витрати на оплату праці зросли з 2750,0 тис. грн до 3400,0 тис. грн (123,6 %), а оплата праці одного працівника підвищилася на 160,0 %, що свідчить про збільшення ефективності трудових ресурсів.

4. Матеріальні витрати підприємства зросли з 9800,0 тис. грн у 2020 р. до 12100,0 тис. грн у 2024 р. (123,5 %), а загальні витрати на виробництво продукції тваринництва зросли на 54,2 %. Чистий дохід підприємства збільшився з 21156,0 тис. грн до 35579,0 тис. грн (168,2 %), однак рівень рентабельності значно знизився з 6,6 % у 2020 р. до 0,4 % у 2024 р., що вказує на необхідність оптимізації витрат

5. Коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так,

грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

6. SWOT-аналіз дозволив виокремити сильні сторони підприємства – технічну базу, кваліфікований персонал, рентабельну структуру посівів та сталу систему партнерських зв'язків – які є основою для реалізації стратегій оптимізації витрат. Водночас виявлені слабкі сторони та зовнішні загрози, зокрема залежність від коливань цін на ресурси, зношеність техніки та нестабільність ринку, вимагають впровадження ефективних управлінських рішень.

7. Проаналізовано, що при виробництві продукції рослинництва відбулося істотне зростання прямих та загальновиробничих витрат підприємства за період 2020–2024 рр. Загальні витрати зросли на 88,0 %, зокрема прямі матеріальні витрати збільшились на 110,4 %, при цьому найвищий приріст спостерігається у витратах на паливо та мастильні матеріали (+264,6 %), що вказує на високий потенціал для впровадження енергоефективних технологій та точного землеробства. Витрати на насіння та посадковий матеріал зменшились відносно 2020 р. на 6,7 %, що свідчить про оптимізацію цієї статті.

8. При виробництві продукції тваринництва відбувається значна концентрація витрат на корми, які у 2024 р. становлять 7,5 тис. грн, що становить 44,6 % зростання порівняно з 2020 р. Прямі витрати на пальне та мастильні матеріали, запасні частини та ремонтні матеріали, а також оплата праці залишаються відносно стабільними, проте загальновиробничі витрати на оплату послуг сторонніх організацій зросли на 111,1 % за період, до 4,0 тис. грн у 2024 р.

9. TOWS-підхід дозволяє побудувати цілісну стратегію оптимізації витрат, яка одночасно сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує сталий розвиток підприємства.

10. Аналіз і оптимізація витрат підприємства дозволив виявити ключові

резерви для підвищення ефективності діяльності. Так, впровадження системи контролю витрат, включаючи цифрові технології та автоматизований облік, дозволяє знизити необґрунтовані витрати на 15,0 % для паливно-мастильних матеріалів і на 12,0 % для оплати праці за рахунок оптимізації чисельності та сезонного розподілу персоналу. Оптимізація технологічних процесів і логістики забезпечує додаткову економію прямих матеріальних витрат на 5,0 % та витрат на транспортування на 5,0 %, що прямо впливає на рентабельність і конкурентоспроможність підприємства. Чітке визначення відповідальних осіб за кожен етап впровадження стратегії гарантує контроль виконання заходів, своєчасне коригування та забезпечує сталість досягнутого ефекту. Сукупна реалізація всіх етапів дозволяє очікувати економію витрат на 600,0 тис. грн на рік, що підвищує ефективність використання ресурсів і створює передумови для стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

11. За умов скорочення постійного штату з 34 до 30–31 працівника (зменшення на 9,0 – 12,0 %) підприємство потенційно отримує економію у розмірі 210,0 – 280,0 тис. грн на рік. Додаткове впровадження сезонної зайнятості у пікові періоди навантаження дає змогу замінити потребу у постійному розширенні штату залученням 8–10 сезонних працівників, що зменшує річні витрати на персонал ще на 320,0 – 400,0 тис. грн порівняно з підтриманням аналогічної кількості постійних працівників. Застосування гнучких форм зайнятості забезпечує додаткову економію до 50,0 тис. грн. У підсумку сукупний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити 690,0 – 930,0 тис. грн, що відповідає скороченню витрат на оплату праці на 12,0 – 17,0 % від рівня 2024 р. Отримані результати підтверджують, що управління чисельністю персоналу з урахуванням сезонності є значущим резервом оптимізації витрат та вагомим фактором зміцнення конкурентоспроможності підприємства у середньостроковій перспективі.

12. Впровадження системи контролю витрат паливно-мастильні матеріали у підприємстві дозволяє значно знизити необґрунтовані витрати та

підвищити ефективність використання техніки. За оцінками, застосування GPS-трекерів, електронного обліку, моніторингу холостого ходу та оптимізації логістики може забезпечити економію 600,0 – 870,0 тис. грн на рік, що відповідає 20,0 – 28,0 % витрат на паливо та мастильні матеріали у 2024 р. Крім того, регулярний технічний аудит і коригування норм витрат дозволяють знизити перевитрати пально-мастильні матеріали на 1,0 – 4,0 % і підвищити загальний коефіцієнт корисної дії використання техніки. Таким чином, реалізація запропонованих заходів створює передумови для зменшення виробничих витрат, підвищення рентабельності та формування стійких конкурентних переваг підприємства у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К. : КНЕУ, 2017. 779 с.
2. Аранчій В.І., Макаренко П.М., Лесюк В.С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 3-12. (дата звернення: 21.09.2025).
3. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>. (дата звернення: 29.09.2025).
4. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>. (дата звернення: 29.09.2025).
5. Божидай І.І. Агропромисловий комплекс України: структура та основні поняття. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 107–113.
6. Божидай І.І. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 4 (205). С. 6–10.
7. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>. (дата звернення: 29.09.2025).
8. Васильців Т.Г., Міценко Н.Г., Мульська О.Г., Зайченко В.В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36. С. 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341> (дата звернення: 10.10.2025).
9. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О.

Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24_topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

10. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. *Payoneer*. 2023. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> (дата звернення: 08.09.2025).

11. Горобець Н.М., Дьяченко Н.К. Економіко-математичні підходи до оптимізації виробничої програми аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 30–34.

12. Горобець Н.М., Чорна І.А. Оптимізація виробничої програми в системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 52–58.

13. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, визначення, складові. Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф. 09-10 вересня 2022 р. Одеса: ОНЕУ. 2022. С. 15-17.

14. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб. *Центр ресурсоефективного та чистого виробництва*. 2022. URL: http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf. (дата звернення: 09.09.2025).

15. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків. 2020. 340 с.

16. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та після воєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А. А.; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К., 2022. 636 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Es-superech-globaliz-ta-localiz-v-umomah-gibryd-viyny.pdf>. (дата звернення:

10.10.2025).

17. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НТУУ*. 2022. №22. С. 52-59.

18. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>. (дата звернення: 29.09.2025).

19. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. С. 211–215. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).

20. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48). (дата звернення: 10.09.2025).

21. Кавун Г.М. Розробка та дослідження методів економіко-математичного моделювання для оптимального управління аграрного підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 2. С. 280–286.

22. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2020. №2. С. 223-230.

23. Кононова О.Є. Стан і тенденції розвитку стратегічного управління в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, вип. 7/1 (49). С. 99–103.

24. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. С. 10-18.

25. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvarvu.pdf>. (дата звернення: 10.09.2025).

26. Меліхова Т.О., Троян О.В., Лауреанти Д.С. Удосконалення методики внутрішнього контролю витрат на виробництво для підвищення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 3. С. 34–41.

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

28. Могильницька А.М. Пріоритетні напрями використання економіко-математичного моделювання в роботі аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 17–18. С. 39–44.

29. Мязін Є., Лаврентьев І., Собчишин В. Менеджмент розвитку та стратегія оптимізації витрат підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності за сучасних умов. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.*; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 210-212.

30. Одреч Д., Момтаз П., Мотузенко Г., Вісмара С. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. *Вокс Україна*. 2023. URL: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu> (дата звернення: 08.09.2025).

31. Олійник Т.І., Зайцева К.В. Система управління витратами підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (2). С. 563–566. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11\(2\)_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11(2)_57) (дата звернення: 13.09.2025).

32. Павлова Г.Є., Приходько І.П., Волчанська Л.В. Облік витрат в аграрних і переробних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-9> (дата звернення: 23.09.2025).

33. Помазан Л.М. Теоретичні аспекти економічної категорії «ефективність виробництва продукції». *Агросвіт*. 2018. № 8. С. 35-40. URL : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6434>. (дата звернення: 29.09.2025).

34. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2. С. 129–134. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V>. (дата звернення: 29.09.2025).

35. Решетнікова О.В., Боровик Т.В., Сімон А.О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 107–110. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/630/614> (дата звернення: 15.09.2025).

36. Рябкова О.В. Організаційний механізм моніторингу економічних показників результативності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 858. С. 51–58.

37. Сабій І.М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109082>. (дата звернення: 20.09.2025).

38. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55. (дата звернення: 10.09.2025).

39. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств:

формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>. (дата звернення: 10.09.2025).

40. Салій Є.Ю., Салій О.О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3 (14). С. 58–71. URL: https://www.researchgate.net/publication/373906460_ZMINI_U_ZOVNISNOEKONOMICNIJ_DIALNOSTI_UKRAINI_V_UMOVAN_VIJNI (дата звернення: 13.10.2025).

41. Сапотніцька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 49-52. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>. (дата звернення: 10.10.2025).

42. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58-62. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>. (дата звернення: 29.09.2025).

43. Семенда Д.К., Семенда О.В., Семенда О.В. Логістика та її роль в підвищенні економічної ефективності реалізації продукції рослинництва. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 185–190.

44. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 5. С. 208–212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf> (дата звернення: 12.09.2025).

45. Сітковська А.О., Савенко О.А., Лебедєв М.О. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 97–104. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.24.97](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.24.97). (дата звернення: 20.10.2025).

46. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety>.

in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262 (дата звернення: 08.09.2025).

47. Собчишин В., Лаврентьев І., Усенко А. Особливості інтеграції LEADERSHIP-дизайну в стратегічне управління підприємствами агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. 363 с. С. 77-79.

48. Стахов М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 123-132.

49. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 212–216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51. (дата звернення: 10.09.2025).

50. Феофанов Л.К., Меліхов В.В. Удосконалення внутрішнього аудиту витрат на виробництво для покращення ефективності роботи підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=-1&z=7508> (дата звернення: 16.10.2025).

51. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

52. Хаустова В.Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>. (дата звернення: 10.09.2025).

53. Ходаківська О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка,*

управління та фінанси»). 2024. Випуск 1. С. 9-14. (дата звернення: 09.09.2025).

54. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (дата звернення: 08.09.2025).

55. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

56. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 5 (61). С. 141–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf (дата звернення: 10.09.2025).

57. Vozhyday I. Justification of the competition strategy selection for agricultural enterprises. *Technology audit and production reserves*. 2019. Vol 5, No 4 (49). P. 12–17.

58. Fan Y. et al. Financial conditions, local competition, and local market leaders: The case of real estate developers. *Pacific Economic Review*. 2021. vol. 27 (2), pp. 131–193. URL: <https://ideas.repec.org/p/dpr/wpaper/1130.html>. (дата звернення: 10.10.2025).

59. Stepanenko S., Kryukova I., Vlasenko T. Eco-oriented agriculture as a development driver of inclusive agribusiness. *Економіка розвитку*. 2023. Т. 22. № 1. С. 20-30. (дата звернення: 12.09.2025).

60. Sobchyshyn V., MyazinYe, Lavrentiev I. Principles of strategization in the agricultural sector as an innovative stimulus for sustainable development management. *Management of the 21st century: globalization challenges*. Issue 5: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2025. Czech Republic (подано до друку).