

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра підприємництва і права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Формування конкурентоспроможності аграрного підприємства в
умовах сучасного ринку»

Виконала: здобувачка вищої освіти за
освітньо-професійною програмою
Підприємництво, спеціальності
076 Підприємництво та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
1 групи,
Підлісна Віта Миколаївна
Керівник: Сень Олександр Васильович
Рецензент: Кононенко Жанна Андріївна

Полтава – 2025 року

АНОТАЦІЯ

Підлісна Віта Миколаївна. Формування конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах сучасного ринку. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Підприємництво спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено розробці теоретико-методичних засад формування, оцінки та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби.

Об'єктом дослідження є процес формування та забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах сучасного ринку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки й підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, вивчено практику оцінювання конкурентних позицій аграрних суб'єктів господарювання, здійснено аналіз організаційно-економічного стану підприємства, фінансових результатів та ефективності використання ресурсів, проведено комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності за ресурсними, інноваційними та ринковими показниками, виявлено основні проблеми, резерви та можливості підвищення конкурентних переваг підприємства.

Сформульовано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства шляхом удосконалення управління ресурсами, активізації інноваційної діяльності, впровадження цифрових інструментів, оптимізації витрат і формування ефективної конкурентної стратегії розвитку в умовах сучасного ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, аграрне підприємство, ринок, ефективність діяльності, інновації, стратегія розвитку.

ANNOTATION

Podlisna Vita Mykolaivna. Formation of competitiveness of an agricultural enterprise in the conditions of the modern market.

Qualification work as a manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in higher education under the educational program Entrepreneurship, specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification work is devoted to the development of theoretical and

methodological foundations for the formation, assessment, and improvement of the competitiveness of agricultural enterprises in the conditions of an unstable market environment and increasing competition.

The object of the research is the process of formation and ensuring the competitiveness of an agricultural enterprise in the modern market environment.

The subject of the research is theoretical, methodological, and practical aspects of assessing and improving the competitiveness of an agricultural enterprise.

The qualification work analyzes theoretical approaches to defining the essence of enterprise competitiveness, examines the practice of assessing competitive positions of agricultural enterprises, carries out an analysis of the organizational and economic condition of the enterprise, financial results, and resource efficiency, performs a comprehensive assessment of the level of competitiveness based on resource, innovation, and market indicators, and identifies key problems, reserves, and opportunities for strengthening competitive advantages.

Recommendations are formulated to enhance the competitiveness of an agricultural enterprise through improving resource management, intensifying innovation activities, implementing digital tools, optimizing costs, and developing an effective competitive development strategy under modern market conditions.

Keywords: competitiveness, agricultural enterprise, market, efficiency, innovation, development strategy.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Волкова Н.В., Комбарова Ю.В., Гученко А.О., Підлісна В.М. Цифрові інструменти для підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. Наукові інновації та передові технології. № 12 (52). 2025. <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/archive>

2. Сень О., Підлісна В. Оптимізація бізнес-процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», ПДАУ, 13 листопада 2025 року.

3. Сень О., Підлісна В. Шляхи підвищення якості та конкурентоспроможності аграрної продукції. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», 31 жовтня 2025 року, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Каразінська школа бізнесу)

4. Сень О.В., Підлісна В.М. Системний підхід до оптимізації бізнес-процесів підприємства. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору. ПДАУ, 17 грудня 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність економічної безпеки та її роль у системі управління підприємством	11
1.2. Методи оцінки та управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	16
Висновки до 1 розділу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства	30
Висновки до 2 розділу	39
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	41
3.1. Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства	41
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства	56
Висновки до 3 розділу	69
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції на аграрному ринку, зростання витрат виробництва та впливу зовнішніх чинників (економічні кризи, кліматичні зміни, воєнні ризики) питання забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств набуває особливої актуальності. Саме рівень конкурентоспроможності визначає здатність підприємства не лише зберігати свої позиції на ринку, а й розвиватися, впроваджувати інновації, підвищувати ефективність використання ресурсів та адаптуватися до змін кон'юнктури.

Для малих і середніх аграрних підприємств проблема конкурентоспроможності є ще гострішою, оскільки вони більш вразливі до зміни цінової політики, коливань попиту й обмеженості інвестиційних ресурсів. У таких умовах особливого значення набуває комплексна оцінка поточного стану підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його конкурентних переваг.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей формування, оцінки та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання, а також обґрунтування практичних напрямів зміцнення його позицій на ринку.

Поставлена мета визначає такі *завдання*, що підлягають вирішенню в даній роботі:

- розкрити економічну сутність та значення конкурентоспроможності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання;
- охарактеризувати основні методи та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність та ресурсний потенціал досліджуваного підприємства;

- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства на основі фінансових, виробничих, інноваційних та ринкових показників;
- розробити основні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі виявлених проблем та резервів розвитку;
- запропонувати комплекс практичних рекомендацій та управлінських заходів щодо зміцнення позицій підприємства на ринку й забезпечення його сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування та забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовувався комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічне вивчення конкурентоспроможності аграрного підприємства; зокрема, використано методи аналізу та узагальнення для дослідження економічного стану, динаміки фінансових результатів та основних тенденцій розвитку підприємства; для здійснення оцінки рівня конкурентоспроможності було використано кількісні та якісні методи, що поєднують фінансово-економічні показники з аналізом організаційних, технологічних та ринкових характеристик; застосовано інтегральний метод, який дозволив узагальнити вплив окремих факторів та визначити загальний рівень фінансової, інноваційної та ринкової конкурентоспроможності підприємства; також було використано елементи стратегічного аналізу, зокрема підходи SWOT та PEST, моделі п'яти сил конкуренції, що спрямовані на дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей та загроз його подальшого розвитку; графічні та табличні методи використовувалися для наочного подання результатів аналізу й виявлення тенденцій зміни основних показників діяльності.

Інформаційну базу роботи становлять дані фінансової та статистичної

звітності підприємства за 2020 - 2024 рр., зокрема показники чистого доходу, собівартості, прибутку, рентабельності, індексів ринкової активності, рівня інноваційності та лояльності клієнтів. Окрім цього, у процесі дослідження використано аналітичні матеріали щодо впровадження сучасних цифрових і технологічних рішень в аграрному секторі, таких як системи моніторингу техніки, прогнозування урожайності, електронні польові журнали й системи обліку ресурсів, що дозволяють оптимізувати виробничі процеси та знижувати втрати. Інформаційну базу доповнюють теоретичні положення та висновки з питань конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та управління підприємством, викладені у наукових працях і навчальній літературі.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих у роботі результатів полягає у комплексному поєднанні фінансово-економічних, інноваційних і ринкових показників при оцінюванні конкурентоспроможності аграрного підприємства:

- уточнено підхід до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства як багатовимірної категорії, що формується під впливом внутрішніх ресурсів і зовнішніх ринкових чинників, включаючи фінансовий стан, рівень цифровізації, інноваційність та лояльність клієнтів;

- удосконалено методичний підхід до оцінки інноваційної складової конкурентоспроможності шляхом урахування таких показників, як частка оновлених засобів праці, рівень цифровізації процесів, обсяги інвестицій в інновації та навчання персоналу, що дозволяє більш точно оцінити інноваційний потенціал підприємства

- набули подальшого розвитку підходи до оцінювання ринкової конкурентоспроможності шляхом використання показників росту клієнтської бази, рівня повторних звернень, індексу лояльності клієнтів та інтегрального індексу ринкової активності, що дає можливість глибше проаналізувати позиції підприємства на ринку

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання отриманих висновків та рекомендацій для підвищення

конкурентоспроможності аграрного підприємства. Проведений аналіз засвідчив, що впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем обліку, моніторингу та планування робіт сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та покращенню фінансових результатів підприємства

Практичні рекомендації, сформовані в роботі, можуть бути використані для оптимізації діяльності підприємств аграрного сектору, посилення їх ринкових позицій, підвищення фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

Апробація результатів роботи. Апробація отриманих результатів відбулася під час засідання кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету, де авторка представила та отримала затвердження висновків наукового дослідження. Детальне обговорення основних результатів дослідження та їх практичне використання відбулося на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (м. Харків, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Каразінська школа бізнесу, 31.10.2025 р.), X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», (м. Полтава, ПДАУ, 13.11.2025 р.) та VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (м. Полтава, ПДАУ, 17.12.2025 р.).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю «Цифрові інструменти для підвищення конкурентоспроможності малих підприємств» (додаток А).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 70 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиць, 9 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність економічної безпеки та її роль у системі управління підприємством

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні розглядається як один із ключових показників ефективності та життєздатності в ринковій економіці. Вона не обмежується простим порівнянням цін або якості продукції, бо визначає загальну здатність організації протистояти змінам зовнішнього середовища, зберігати фінансову стабільність та забезпечувати розвиток на довгострокову перспективу. Підприємство, що демонструє високу конкурентоспроможність, здатне не лише утримувати свої позиції на ринку, але і впливати на структуру галузі, формувати нові стандарти та створювати передумови для інноваційних змін [4, 10, 44].

Конкурентоспроможність проявляється на декількох рівнях, кожен з яких має власні критерії оцінки та механізми формування. Перший рівень пов'язаний із продукцією. Тут вирішальним є комплекс факторів, який включає якість, функціональність, інноваційність, екологічність, доступність для споживача і навіть естетичні характеристики. Продукт може мати високу технологічну цінність, але залишатися неконкурентним через невідповідність очікуванням покупців або через недостатню адаптацію до потреб ринку. Другий рівень охоплює підприємство в цілому. На цьому рівні важливо оцінювати ефективність управлінських рішень, організаційну структуру, інвестиційний потенціал, здатність до стратегічного планування і швидкої адаптації до змін. Третій рівень - галузь. Він включає аналіз сумарного потенціалу компаній, технологічного розвитку, рівня конкуренції, а також структурних та інституційних особливостей ринку [32, 52, 58].

Фактори, що визначають конкурентоспроможність, можна умовно

поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні включають ресурси підприємства, кваліфікацію персоналу, виробничі потужності, інноваційні можливості, організаційні рішення і корпоративну культуру. Зовнішні фактори формуються під впливом ринкових умов, політики держави, поведінки конкурентів, тенденцій попиту і очікувань споживачів. Важливо зазначити, що саме взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників створює реальний рівень конкурентоспроможності [15, 25, 40]. Наприклад, підприємство може мати потужну виробничу базу і висококваліфікований персонал, але без адаптації до змін ринку та маркетингової стратегії його продукція залишатиметься неконкурентною.

Конкурентоспроможність не є статичною характеристикою. Вона змінюється під впливом економічних циклів, технологічних інновацій, змін у поведінці споживачів та інтеграційних процесів у галузі. Підприємства, які прагнуть підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, повинні постійно аналізувати ринок, прогнозувати тренди, впроваджувати нові технології, оптимізувати виробничі процеси і підвищувати кваліфікацію персоналу.

Серед основних проявів конкурентоспроможності можна виділити:

1. Здатність продукції задовольняти потреби споживачів у різних сегментах ринку.
2. Ефективність управлінських рішень і здатність підприємства до інновацій.
3. Позиції підприємства в галузі, оцінені через порівняння з конкурентами.
4. Гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища і передбачення нових тенденцій.

Розуміння цих рівнів і факторів дозволяє не тільки оцінити поточну конкурентоспроможність, але і визначити стратегічні напрями розвитку. Аналіз продукції, підприємства і галузі разом з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників формує комплексне бачення ситуації, яке необхідне для

прийняття ефективних управлінських рішень та формування стійкої позиції на ринку [6, 34, 62].

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні розглядається як один із ключових показників ефективності та життєздатності в ринковій економіці. Вона не обмежується простим порівнянням цін або якості продукції, бо визначає загальну здатність організації протистояти змінам зовнішнього середовища, зберігати фінансову стабільність та забезпечувати розвиток на довгострокову перспективу. Підприємство, що демонструє високу конкурентоспроможність, здатне не лише утримувати свої позиції на ринку, але і впливати на структуру галузі, формувати нові стандарти та створювати передумови для інноваційних змін. Ця здатність проявляється не одноразово, а накопичується через послідовні управлінські рішення, інвестиції у виробництво, навчання персоналу та впровадження нових технологій.



Рис. 1.1. Структура формування конкурентоспроможності підприємства [4, 15, 52]

Конкурентоспроможність проявляється на декількох рівнях, кожен із яких має власні критерії оцінки та механізми формування. Перший рівень пов'язаний

із продукцією. Тут вирішальним є комплекс факторів, який включає якість, функціональність, інноваційність, екологічність, доступність для споживача і навіть естетичні характеристики. Продукт може мати високу технологічну цінність, але залишатися неконкурентним через невідповідність очікуванням покупців або через недостатню адаптацію до потреб ринку. Крім того, важливо враховувати рівень обслуговування, післяпродажну підтримку, репутацію бренду, що в сучасних умовах стає не менш значущим за сам товар.

Другий рівень охоплює підприємство в цілому. На цьому рівні важливо оцінювати ефективність управлінських рішень, організаційну структуру, інвестиційний потенціал, здатність до стратегічного планування і швидкої адаптації до змін. Сюди входять також культура організації, комунікація всередині колективу, мотивація персоналу та здатність до інтеграції нових технологій. Підприємства, які вміють поєднувати ці чинники, формують більш стійкі конкурентні переваги, бо вони здатні швидко реагувати на непередбачувані події, змінювати виробничі процеси і впроваджувати нові продукти.

Третій рівень - галузь. Він включає аналіз сумарного потенціалу компаній, технологічного розвитку, рівня конкуренції, а також структурних та інституційних особливостей ринку. Галузевий рівень визначає загальні умови для діяльності підприємств, формує рамки доступу до ресурсів, визначає стандарти продукції і задає конкурентну динаміку. Наприклад, висококонкурентні галузі, такі як інформаційні технології або автомобілебудування, потребують постійного оновлення продуктів, інноваційних підходів до виробництва і маркетингу, тоді як деякі локальні галузі, наприклад регіональні харчові виробництва, орієнтовані на стабільність і контроль витрат, а конкурентні переваги формуються через специфіку продукції та сервіс.

Фактори, що визначають конкурентоспроможність, можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні включають ресурси підприємства, кваліфікацію персоналу, виробничі потужності, інноваційні

можливості, організаційні рішення і корпоративну культуру. Зовнішні формуються під впливом ринкових умов, політики держави, поведінки конкурентів, тенденцій попиту і очікувань споживачів. Саме взаємодія цих груп факторів створює реальний рівень конкурентоспроможності. Підприємство може мати потужну виробничу базу і висококваліфікований персонал, але без адаптації до змін ринку та маркетингової стратегії його продукція залишатиметься неконкурентною [7, 24, 54].

Конкурентоспроможність не є статичною характеристикою. Вона змінюється під впливом економічних циклів, технологічних інновацій, змін у поведінці споживачів та інтеграційних процесів у галузі. Підприємства, які прагнуть підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, повинні постійно аналізувати ринок, прогнозувати тренди, впроваджувати нові технології, оптимізувати виробничі процеси і підвищувати кваліфікацію персоналу. Ключовим є здатність підприємства поєднувати внутрішні ресурси з умовами зовнішнього середовища, створюючи системну конкурентну перевагу.

Серед основних проявів конкурентоспроможності можна виділити:

- здатність продукції задовольняти потреби споживачів у різних сегментах ринку, враховуючи як об'єктивні характеристики, так і суб'єктивне сприйняття;
- ефективність управлінських рішень і здатність підприємства до інновацій, що включає стратегічне планування, оптимізацію процесів, розвиток персоналу і використання сучасних технологій;
- позиції підприємства в галузі, оцінені через порівняння з конкурентами, що дозволяє визначати сильні сторони та виявляти слабкі місця;
- гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища і передбачення нових тенденцій, здатність до адаптації та формування передумов для інноваційного розвитку.

Розуміння цих рівнів і факторів дозволяє не тільки оцінити поточну конкурентоспроможність, але і визначити стратегічні напрями розвитку. Аналіз продукції, підприємства і галузі разом з урахуванням внутрішніх і

зовнішніх чинників формує комплексне бачення ситуації, яке необхідне для прийняття ефективних управлінських рішень та формування стійкої позиції на ринку. Додатково важливо враховувати, що конкурентоспроможність часто проявляється у вигляді синергії різних елементів: інновацій, кадрового потенціалу, маркетингових стратегій і технологічних процесів. Успішні підприємства здатні одночасно працювати на всіх рівнях, інтегрувати внутрішні та зовнішні ресурси, передбачати зміни ринку і використовувати їх на користь розвитку.

1.2. Методи оцінки та управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору є багатовимірним процесом, що поєднує економічні, соціальні та технологічні аспекти діяльності. Конкурентоспроможність не можна звести лише до фінансових показників або обсягів виробництва [2, 12, 36]. Вона проявляється в здатності підприємства виживати на ринку, реагувати на зміни попиту та пропозиції, використовувати новітні технології та підтримувати стабільну позицію серед інших учасників ринку. Сучасні дослідження показують, що саме комплексний підхід до оцінки дозволяє краще зрозуміти реальний потенціал аграрного підприємства і визначити напрями його розвитку.

Методи оцінювання конкурентоспроможності різняться за підходами і джерелами інформації. Кількісні методи спираються на економічні та статистичні показники. Вони дають змогу порівняти підприємства за результатами фінансово-господарської діяльності, визначити рівень ефективності використання ресурсів, частку ринку або продуктивність праці. Також часто застосовують методи рейтингової оцінки та інтегральних показників, які поєднують кілька факторів в одну узагальнену величину [10, 16, 43].

Якісні методи більше орієнтовані на внутрішні процеси підприємства

та його стратегічні ресурси. Сюди входять оцінка управлінських рішень, інноваційної активності, рівня організаційної культури, здатності до адаптації та розвитку персоналу. Такі підходи дозволяють зрозуміти, наскільки підприємство готове до довгострокової конкуренції та реагування на зовнішні виклики [28, 37, 48].

Показники, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств, можна розділити на кілька груп. До основних належать:

1. економічні показники, серед яких рентабельність виробництва, обсяг виручки, собівартість продукції, витрати на одиницю продукції, продуктивність праці. Вони відображають ефективність використання ресурсів та фінансову стабільність підприємства;

2. якість продукції та її відповідність стандартам, що визначає попит на продукцію, споживчі переваги та конкурентну позицію на ринку;

3. інноваційна активність підприємства, здатність впроваджувати нові технології, модернізувати виробничі процеси, покращувати логістику та систему управління;

4. соціальні та організаційні аспекти, зокрема кваліфікація персоналу, управлінська структура, корпоративна культура та імідж підприємства на ринку.

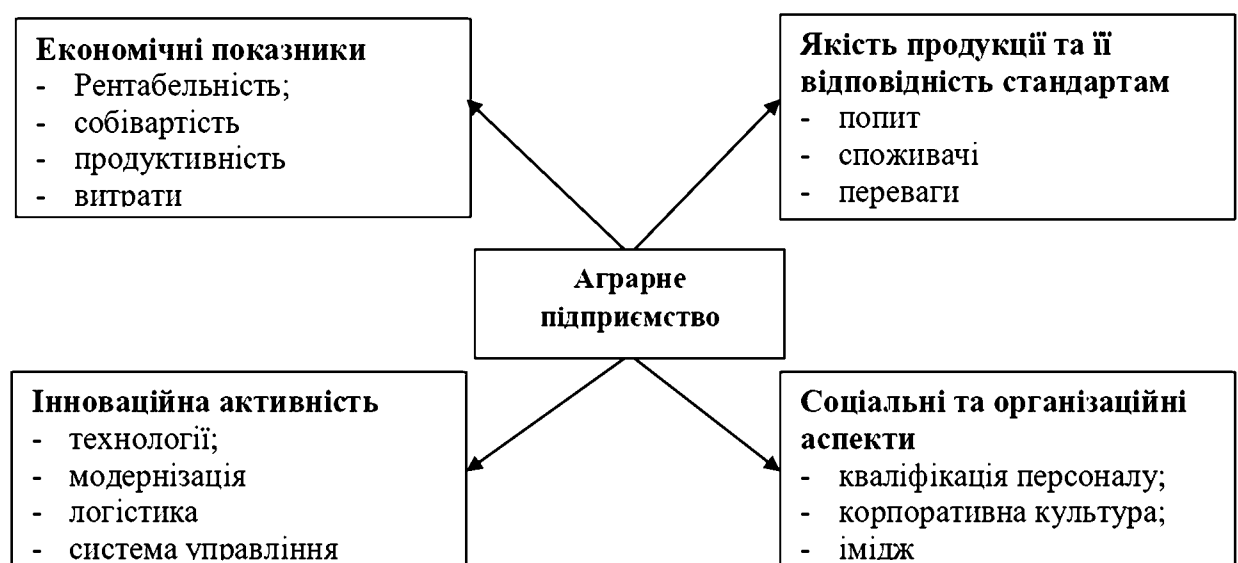


Рис. 1.2. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [10, 43, 51]

Особливості аграрного сектору вносять додаткові складнощі в оцінку. Сезонність виробництва, залежність від кліматичних умов, зміни цін на сировину та зовнішньоекономічні коливання створюють високий рівень нестабільності. Тому будь-який метод оцінки потребує врахування специфіки галузі і регіональних умов. Наприклад, підприємство, яке ефективно використовує ґрунтово-кліматичні ресурси та застосовує сучасні системи зрошення, може виглядати конкурентоспроможним навіть при менших обсягах виробництва порівняно з іншими.

Комплексне використання кількісних та якісних методів дозволяє отримати цілісне уявлення про стан підприємства і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз конкурентоспроможності стає основою для планування розвитку, оптимізації виробничих процесів та формування стратегії виходу на нові ринки.

Серед методів оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств найбільш поширеними є фінансово-економічні, аналітичні та комплексні інтегральні підходи. Фінансово-економічні методи орієнтовані на показники рентабельності, ліквідності, платоспроможності та структури витрат. Вони дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси, який рівень фінансової стабільності та потенціал для інвестицій. Аналіз таких показників допомагає виявити слабкі місця, наприклад надмірні витрати на виробництво чи низьку продуктивність праці, і визначити напрями оптимізації [36, 40, 56].

Аналітичні методи передбачають більш глибокий підхід, що враховує зовнішнє середовище підприємства, ринкову позицію та конкурентне оточення. Серед них часто використовують порівняльний аналіз із конкурентами, SWOT-аналіз, бенчмаркінг та аналіз ланцюжків створення доданої вартості. Ці методи допомагають зрозуміти, чому одне підприємство має переваги на ринку, а інше відстає, і які фактори впливають на формування цієї переваги. Наприклад, бенчмаркінг дозволяє перенимати ефективні практики інших господарств, а SWOT-аналіз показує внутрішні

сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози ззовні [42, 44, 19].

Комплексні інтегральні методи поєднують кількісні та якісні показники, формуючи узагальнену оцінку конкурентоспроможності. Вони передбачають складання інтегрального індексу на основі зважених коефіцієнтів різних факторів, що можуть включати фінансові результати, продуктивність, якість продукції, інноваційну активність та ринкову позицію. Такі підходи дозволяють бачити загальну картину, виявляти пріоритетні напрями для розвитку та коригувати стратегію підприємства.

Особливу увагу в аграрному секторі приділяють показникам ресурсної ефективності та екологічної стійкості. Підприємства, які здатні використовувати землю, воду та енергетичні ресурси ефективно, мінімізувати втрати та впроваджувати екологічно чисті технології, отримують значні конкурентні переваги. Наприклад, застосування точного землеробства, систем крапельного зрошення або біотехнологій підвищує урожайність і зменшує витрати, що позитивно впливає на економічну та екологічну оцінку підприємства.

Методи оцінки можуть також включати експертні підходи. Вони полягають у залученні фахівців для оцінки стратегічних можливостей підприємства, його репутації, здатності до інновацій та управлінської спроможності. Хоча такі методи менш формалізовані, вони часто дають цінну інформацію, яку важко врахувати кількісними показниками.

Отже, у сучасних умовах оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства потребує поєднання різних методів, врахування фінансово-економічних, технологічних, організаційних та екологічних аспектів. Без комплексного підходу неможливо отримати реальну картину розвитку підприємства і вчасно реагувати на зміни ринку або зовнішніх умов.

Управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без стратегічного підходу. Для цього використовують різні моделі, що допомагають систематизувати інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, оцінити можливості та загрози і сформулювати

ефективну стратегію розвитку. Серед найбільш поширених моделей в аграрному секторі виділяють SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз та комплексні стратегічні матриці.



Рис. 1.3. Моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства [4, 44, 41]

SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Його цінність полягає у простоті та універсальності. Для аграрних підприємств сильними сторонами можуть бути сучасні технології обробітку землі, висока кваліфікація персоналу або наявність власної системи зрошення. Слабкі сторони часто пов'язані з сезонністю виробництва, обмеженістю фінансових ресурсів або низькою диверсифікацією продукції. Зовнішні можливості включають зростання попиту на органічну продукцію, державні субсидії або розвиток експортних ринків. Загрози можуть виникати через коливання цін на сировину, зміни клімату, нові регуляторні вимоги. SWOT дозволяє об'єднати ці фактори в єдину матрицю і на основі цього визначати пріоритети для розвитку [4, 20, 33].

Модель п'яти сил Портера використовується для аналізу конкурентного середовища. Вона дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі, вплив постачальників і покупців, загрозу появи нових гравців та продуктів-замінників. Для аграрного підприємства це особливо важливо, бо ринок сільськогосподарської продукції характеризується високою

волатильністю та залежністю від численних зовнішніх чинників. Розуміння цих сил допомагає формувати цінову стратегію, планувати логістичні процеси та визначати конкурентні переваги [44].

PEST-аналіз дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства. У аграрному секторі політичні чинники включають державну підтримку, регулювання ринку та екологічні стандарти. Економічні - зміни цін на зерно, валютні коливання, інфляцію та податкову політику. Соціальні фактори стосуються споживчих уподобань, демографії та рівня освіти населення. Технологічні - розвиток агротехніки, новітніх систем обробітку та зберігання продукції. PEST дозволяє прогнозувати зовнішні зміни та планувати адаптивні стратегії [35, 41, 54].

Крім цих моделей, у практиці управління конкурентоспроможністю використовують матриці BCG та GE/McKinsey, сценарне планування, а також комбіновані підходи, що інтегрують кількісні та якісні оцінки. Вони допомагають приймати стратегічні рішення щодо розвитку продуктового портфеля, вибору ринків та інвестиційних пріоритетів.

Для аграрних підприємств стратегічні моделі є не просто інструментом аналітики. Вони дозволяють поєднати ринкові та виробничі аспекти, врахувати сезонність, регіональні особливості та змінність цін на продукцію. Це дає можливість не лише оцінювати конкурентоспроможність, а й формувати реалістичну та ефективну стратегію розвитку.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим показником його життєздатності та ефективності на ринку. Вона визначає здатність підприємства не лише підтримувати свої позиції, а й активно впливати на розвиток галузі. Її формування ґрунтується на взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх відносяться ресурси підприємства,

кваліфікація персоналу, організаційна структура, інноваційний та технологічний потенціал. Зовнішні фактори включають ринкові умови, поведінку споживачів, діяльність конкурентів та державне регулювання. Тільки комплексний підхід, що поєднує ці чинники, дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін, прогнозувати тенденції та забезпечувати стабільний розвиток.

Особливо актуальним у сучасних умовах є застосування комплексних підходів до оцінки та управління конкурентоспроможністю, особливо для аграрного сектору, де сезонність, кліматичні умови та ресурсна ефективність мають значний вплив на результати діяльності. Використання стратегічних моделей, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера та інтегральні методи оцінки, дозволяє підприємствам комплексно аналізувати як внутрішні ресурси, так і зовнішнє середовище. Це сприяє визначенню пріоритетів для розвитку, підвищенню інноваційного потенціалу, оптимізації виробничих процесів, формуванню стійких конкурентних переваг і розробці довгострокової стратегії. В результаті підприємства не лише покращують якість продукції та управлінських рішень, а й підвищують свою репутацію на ринку, здатні ефективно реагувати на зовнішні виклики, освоювати нові ринки та інтегрувати сучасні технології для досягнення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Організаційно-економічна характеристика досліджуваного господарства формувалася поступово, у межах реальних можливостей сільського виробництва. Засноване на початку 2000 р., господарство стало відповіддю на потребу раціонального використання земель регіону, що має сприятливі умови для ведення аграрного бізнесу. Його становлення відбувалося на тлі змін у структурі сільського господарства України, коли фермерство почало набувати більшої економічної самостійності. Підприємство зареєстроване як юридична особа, що надає йому право самостійно здійснювати господарську діяльність, укладати угоди, формувати виробничу політику.

Основна спеціалізація підприємства зосереджена на рослинництві. Це вирощування зернових культур, бобових, насіння олійних, тобто напрям, який у Полтавській області має традиційно сильну базу. Є відомості, що підприємство частково може мати відношення і до тваринництва, однак цей напрям не є визначальним. Основна увага приділяється організації виробничого циклу - від підготовки ґрунту і посіву до збору врожаю та первинної переробки. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність виробництва та зменшити залежність від зовнішніх виконавців робіт.

Матеріально-технічна база господарства включає сільськогосподарську техніку, обладнання для обробки ґрунту, посіву й збору урожаю. Наявність власних трудових ресурсів робить виробництво більш стабільним, хоча масштаби залишаються невеликими. Земельний фонд становить близько 6,4 га (рис. 2.1). Ця площа не є великою, проте для фермерського формату має значення як основа для перевірки ефективності методів обробки, підбору культур і технологічних рішень. На таких масштабах можна експериментувати з

сівозмінами, досліджувати реакцію ґрунту на різні способи удобрення.

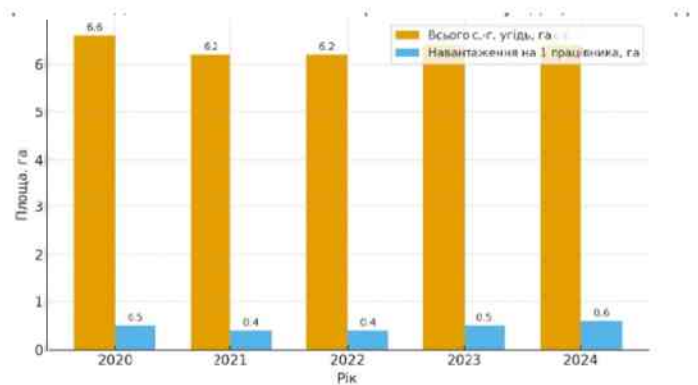


Рис. 2.1. Порівняльна динаміка показників використання сільськогосподарських угідь підприємства (2020 - 2024 рр.)

Як свідчать дані рисунку 2.1 у 2020 - 2024 рр. площа сільськогосподарських угідь залишалася майже стабільною: від 6,6 га у 2020 р. до 6,4 га у 2024 р., з незначним зниженням у 2021 - 2022 рр. до 6,2 га. Частка угідь щороку становила 100%, що свідчить про незмінну структуру земель. Навантаження угідь на одного працівника коливалося інтенсивніше: від 0,5 га у 2020 р. до 0,4 га у 2021 - 2022 рр., з подальшим зростанням до 0,5 га у 2023 р. і 0,6 га у 2024 р. Збільшення навантаження у кінці періоду свідчить про оптимізацію чисельності персоналу або інтенсивніше використання трудових ресурсів.

Трудові ресурси є одним із найважливіших чинників ефективності виробничої діяльності. Від кількості працівників, їхнього досвіду та мотивації залежить не лише обсяг виробництва, а й ритмічність виконання робіт, збереження техніки, дотримання агротехнічних строків. У фермерських господарствах, де масштаби діяльності обмежені, роль кожного працівника особливо відчутна. Зміни чисельності персоналу й рівня оплати праці безпосередньо відображають економічну ситуацію на підприємстві, а також вплив зовнішніх факторів, зокрема загальнонаціональних кризових подій.

Для наочності проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу та рівня оплати праці господарства за 2020 - 2024 рр.

**Динаміка показників персоналу та оплати праці підприємства
за 2020 - 2024 рр.**

Показники	Роки					2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсол. відхил.	відн. відхил.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	14	15	16	13	10	- 4	- 28,6
Прямі витрати на оплату праці, тис. грн	1580,6	1764,3	1987,5	2134,2	2419,8	839,2	53,1
Середня зарплата на одного працівника, грн	11000	12400	14577	16500	24198	13198	120,0
Фонд оплати праці у відсотках від загальних витрат, %	34,8	36,1	37,9	31,7	33,5	- 1,3	- 3,7
Текучість персоналу, %	5,1	4,7	7,4	11,8	9,3	4,2	82,4

Аналіз таблиці 2.1 свідчить, що у 2020 - 2024 рр підприємство демонструвало загальне зменшення чисельності персоналу до 10 осіб, водночас прямих витрат на оплату праці зросли до 2419,8 тис. грн, а середня заробітна плата до 24,2 тис. грн. Текучість персоналу збільшилася до 9,3, фонд оплати праці у структурі витрат залишався на рівні 33,5. Це свідчить про оптимізацію трудових ресурсів, підвищення навантаження на залишковий персонал та збереження соціальних гарантій. Зростання зарплати при скороченні чисельності може бути наслідком механізації виробництва та стимулювання кваліфікованих кадрів.

Загалом, аналіз динаміки показників засвідчує адаптацію підприємства до кризових умов: від екстенсивного зростання до більш ефективного використання людських ресурсів при одночасному підвищенні їх вартості.

Поступова динаміка показників діяльності підприємства у сфері персоналу закономірно позначилася й на зміні структури та стану його матеріально-технічної бази. Зростання витрат на оплату праці, оптимізація чисельності працівників та впровадження більш механізованих процесів потребували оновлення виробничих потужностей і підвищення ефективності використання наявних фондів. Ці процеси відображені в наведеній нижче таблиці, що характеризує рівень забезпечення підприємства основними та

оборотними засобами, їх структуру, технічний стан і результативність використання.

Таблиця 2.2

Динаміка показників стану та ефективності використання основних і оборотних фондів підприємства за 2020- 2024 рр.

Показники	Роки					2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсол. відхил.	відн. відхил
Наявність основних фондів на кінець року - всього, тис. грн	26093,1	28034,1	29636,8	29359,1	37197,8	11104,7	42,6
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	12815,0	17778,0	22370,0	24051,0	24440,0	11625,0	90,7
машини та обладнання	22034,0	38563,0	58902,0	62700,0	72519,0	50485,0	229,1
транспортні засоби	9277,0	15378,0	7948,0	8404,0	9865,0	588,0	6,3
інструменти, прилади, інвентар	696,0	707,0	788,0	871,0	902,0	206,0	29,6
інші основні засоби	22,0	22,0	52,0	52,0	77,0	55,0	250,0
Вартість оборотних фондів на кінець року - всього, тис. грн.	16410,7	26223,9	30194,1	30354,3	29102,7	12692,0	77,3
дебіторська заборгованість	203,1	3256,6	3297,4	922,8	428,6	225,5	111,0
грошові кошти	4827,4	5946,4	14110,6	12632,1	14550,7	9723,3	201,4
Фондозабезпеченість, тис. грн	4609,2	5069,0	5446,1	5412,4	6854,2	2245,0	48,7
Фондоозброєність, тис. грн	120,2	131,6	156,2	166,7	266,7	146,4	121,8
Норма прибутку, %	19,6	19,6	8,8	0,8	14,6	-5,0	-25,5
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,0	7,4
Фондорентабельність, %	0,3	0,4	16,7	0,01	23,9	23,6	7999,0
Фондовіддача, грн	0,20	0,22	0,20	0,16	0,22	0,0	10,5
Фондомісткість, грн	1,25	1,12	1,25	1,52	1,13	-0,1	-9,5

За аналізований період спостерігається зростання вартості основних фондів підприємства майже на 43 %, що свідчить про оновлення виробничої бази та підвищення рівня технічного оснащення. Найбільший приріст забезпечили машини та обладнання (229,1 %), що підтверджує курс господарства на механізацію та автоматизацію виробничих процесів. Водночас обсяги транспортних засобів і будівель збільшувалися повільніше, що може бути пов'язано з пріоритетом оновлення технологічного парку.

Вартість оборотних фондів зросла на 77,3 %, що вказує на збільшення обсягів поточної діяльності, хоча наприкінці періоду спостерігається деяке

скорочення запасів і дебіторської заборгованості - наслідок посилення фінансової дисципліни. Зростання показників фондозабезпеченості та фондоозброєності свідчить про покращення матеріальної бази на одного працівника, а це, своєю чергою, підвищує продуктивність праці.

Негативна динаміка норми прибутку у 2022- 2023 рр. пояснюється впливом воєнних факторів і зниженням рентабельності виробництва, проте у 2024 р. відбувається часткове відновлення прибутковості. Поліпшення фондорентабельності та стабілізація фондівіддачі демонструють, що підприємство поступово виходить із кризового стану, ефективніше використовує свої ресурси та створює передумови для сталого розвитку.

Поступове оновлення матеріально-технічної бази, зафіксоване у попередніх аналітичних показниках, логічно відображається і в структурних змінах основних засобів (табл 2.3). Розширення технічного потенціалу, збільшення машинно-тракторного парку та модернізація будівельного фонду потребували значних інвестицій і водночас сприяли підвищенню продуктивності. Зміни, що відбулися за п'ятирічний період, ілюструє наведена нижче таблиця, яка охоплює як вартісні показники, так і ступінь зносу та придатності основних засобів.

Динаміка основних засобів підприємства (табл. 2.3) свідчить про їх системне оновлення та розширення. Первісна вартість за аналізований період зросла майже на 44 %, що є результатом інвестицій у модернізацію та технічне переоснащення виробництва. Зростання середньорічної залишкової вартості на 45,1 % підтверджує, що активна частина фондів - машини, устаткування, техніка - поступово оновлювалася та зберігала придатність до експлуатації.

Незважаючи на підвищення показників зносу наприкінці періоду, рівень технічного стану залишається задовільним: ступінь придатності на кінець 2024 року перевищує 84 %, що свідчить про ефективне використання ресурсів і проведення ремонтно-відновлювальних робіт.

Таблиця 2.3

Динаміка та стан основних засобів підприємства у 2020 - 2024 рр.

Показники	Роки					2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсол. відхил.	відн. відхил.
Вихідна інформація, тис. грн							
Первісна вартість основних засобів на початок року	24094,7	30420,6	31427,6	33765,7	34639,6	10544,9	43,76
Первісна вартість основних засобів на кінець року	30420,6	31427,6	33765,7	34639,6	43866,7	13446,1	44,20
Знос основних засобів на початок року	4327,5	4327,5	3393,5	4128,9	5280,5	953	22,02
Знос основних засобів на кінець року	4327,5	3393,5	4128,9	5280,5	6668,9	2341,4	54,11
Показники динаміки основних засобів							
Середньорічна первісна вартість, тис. грн	27257,65	30924,1	32596,7	34202,7	39253,15	11995,5	44,01
Річний приріст (зменшення) первісної вартості, тис. грн	6325,9	1007	2338,1	873,9	9227,1	2901,2	45,86
Темп приросту (зменшення) первісної вартості, %	26,25	3,31	7,44	2,59	26,64	0,383111	1,46
Середньорічна залишкова вартість, тис. грн	22930,15	27063,6	28835,5	29498	33278,45	10348,3	45,13
Показники стану основних засобів							
Ступінь зносу на початок року, %	17,96	14,23	10,80	12,23	15,24	-2,71627	-15,12
Ступінь придатності на початок року, %	82,04	85,77	89,20	87,77	84,76	2,716268	3,31
Ступінь зносу на кінець року, %	14,23	10,80	12,23	15,24	15,20	0,97709	6,87
Ступінь придатності на кінець року, %	85,77	89,20	87,77	84,76	84,80	-0,97709	-1,14

Особливо показовим є різкий стрибок у прирості первісної вартості в 2024 р. (9227,1 тис. грн), який свідчить про активізацію інвестиційної діяльності після періоду спаду. Загалом підприємство продемонструвало поступовий перехід від збереження до відновлення основного капіталу, створюючи потенціал для подальшого зростання виробничих потужностей і підвищення ефективності господарської діяльності.

Накопичені фінансові результати діяльності підприємства дають змогу глибше оцінити ефективність використання ресурсів, рентабельність виробництва та стійкість до зовнішніх економічних коливань. Зміни, що відбувалися протягом 2020- 2024 років, відображають як загальні ринкові тенденції, так і вплив кризових факторів, що позначилися на прибутковості й структурі витрат. Це дозволяє сформулювати комплексне уявлення про фінансову

динаміку підприємства у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.4

**Динаміка фінансових результатів та ефективності діяльності
підприємства у 2020 - 2024 рр.**

Показники	Роки					2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсол. відхил.	відн. відхил
Чистий дохід від реалізації продукції	18794,7	24235,1	23141	19399,8	29454,4	10659,70	56,72
Собівартість реалізованої продукції	10463,3	13623,2	17853,3	18942,8	19775,5	9312,20	89,00
Чистий прибуток	8331,4	10611,9	5287,7	457	9678,9	1347,50	16,17
у т.ч.на 1 середньорічного працівника	595,10	707,46	330,48	0,00	967,89	372,79	62,64
на 1000 грн основних виробничих засобів	319,30	378,54	178,42	0,00	260,20	-59,09	-18,51

Аналіз фінансових показників підприємства за період 2020 - 2024 рр. свідчить про значні коливання у динаміці доходів, витрат та прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє загальний позитивний тренд, збільшившись за цей період на 10659,7 тис. грн, що відповідає зростанню на 56,72 %. Підвищення доходів супроводжувалося значним зростанням собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася на 9312,2 тис. грн або на 89 %, що свідчить про посилення витратної частини діяльності та необхідність контролю за ефективністю виробництва.

Чистий прибуток підприємства показав менший темп росту порівняно з доходами, збільшившись лише на 1347,5 тис. грн, або на 16,17 %. Це свідчить про те, що значна частина приросту доходів поглинулася ростом витрат, що, у свою чергу, знижує рентабельність. Ефективність використання персоналу також демонструє позитивну динаміку: прибуток на одного середньорічного працівника збільшився на 372,79 тис. грн, або на 62,64 %, досягнувши 967,89 тис. грн. Такий приріст свідчить про підвищення продуктивності праці, хоча у 2023 р. цей показник тимчасово опустився до нуля.

Водночас прибутковість основних виробничих засобів за 1 тис. грн їх вартості знизилася на 18,51% і склала 260,20 грн, що свідчить про менш ефективне використання капітальних ресурсів у порівнянні з початком аналізованого періоду. Загалом, фінансовий стан підприємства покращився за рахунок збільшення доходів та підвищення продуктивності праці, проте високий темп росту собівартості та зниження ефективності основних засобів вказують на наявність резервів для оптимізації витрат і підвищення рентабельності виробництва.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності господарства потребує окремого підходу, оскільки масштаби діяльності менші, а структура процесів простіша, ніж у великих підприємств. Разом з тим саме такі суб'єкти дають змогу побачити взаємодію ресурсів, ринку та інновацій у більш чистому вигляді. У цій частині роботи аналіз зосереджується на групах показників, що дозволяють відтворити профіль конкурентостійкості підприємця. Доступних даних небагато, тому оцінка будується на узгодженні фактичних відомостей із узагальненими показниками, які відповідають реаліям малого бізнесу. Це створює певну складність, однак дає можливість охопити практичну сторону функціонування.

Поступові зміни, що відбувалися в діяльності підприємства упродовж останніх років, формують основу для детальнішого розгляду його позицій на ринку. У цьому розділі важливо не просто перелічити індикатори, а побачити їх у взаємозв'язку. Деякі з них стабільні, інші коливаються в залежності від зовнішніх умов. Саме така неоднорідність дозволяє краще оцінити сильні і слабкі сторони підприємця. Далі подано систематизоване уявлення про ресурсні можливості, інноваційні прояви, фінансовий стан та ринкову поведінку, що разом утворюють профіль його конкурентоспроможності.

Перехід до оцінки ресурсної складової є важливим, оскільки саме вона

визначає, наскільки стійко підприємець може працювати в умовах зміни зовнішнього середовища. Певна частина рішень приймається інтуїтивно, інша спирається на досвід та звички, що формуються роками. У таких умовах часто помітно, що кожна одиниця ресурсу має інше значення, ніж у великих суб'єктів господарювання. Тому аналіз необхідно будувати на укрупнених індикаторах, які відображають взаємозв'язок витрат, продуктивності та завантаженості засобів праці. Вони не завжди дають ідеально виважену картину, але дозволяють побачити головні тенденції.

Ресурси використовуються нерівномірно, а навантаження змінюється залежно від сезону, коливань попиту та організаційних обмежень. Саме через такі коливання значення індикаторів не утворюють гладкої лінії розвитку, хоча певний контур стійкості все ж простежується. Далі подано таблицю, яка відображає зміну основних параметрів і дозволяє перейти до їх інтерпретації.

Таблиця 2.5

Показники ресурсної та операційної ефективності підприємства

Показник	Роки					абсол. відхил. 2024/2020 рр.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Продуктивність праці, тис. грн на 1 працівника	780	845	812	765	1045	265
Матеріалоемність операцій, %	52	49	55	58	47	- 5
Коефіцієнт ефективності використання техніки	0,71	0,74	0,69	0,66	0,78	0,07
Частка витрат на оплату праці у собівартості, %	34	35	32	30	31	- 3
Середній рівень завантаженості ресурсів, %	68	72	67	62	75	7

Аналіз показує, що продуктивність праці коливалася, але у 2024 р. спостерігається різке зростання до 1045 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності та більш раціональне використання ресурсів. Матеріалоемність досягла піку у 2023 р. на рівні 58% і знизилась у 2024 р. до 47%, що можна розцінювати як оптимізацію витрат на матеріали. Коефіцієнт використання техніки був найнижчим у 2023 р., але наступного року зріс до 0,78, що відображає більш збалансоване завантаження обладнання. Витрати на оплату праці у собівартості поступово знижувались до 30% у 2023, після чого зросли до 31%, що свідчить про відносну

стабільність кадрових витрат. Середній рівень завантаженості ресурсів знизився до 62% у 2023, але у 2024 піднявся до 75%, демонструючи можливість інтенсифікації роботи без значних додаткових вкладень.

Загалом таблиця показує, що ресурси підприємства використовуються ефективно, але з помітними коливаннями. Динаміка вказує на те, що підприємець здатен реагувати на зміни попиту і оптимізувати роботу без значних втрат, проте стабільність потребує постійного контролю за навантаженням та витратами.

Інноваційність у діяльності малого підприємця проявляється не лише через оновлення обладнання, але й через зміни в організації праці та застосування цифрових сервісів. Навіть невелике підприємство може суттєво підвищити ефективність роботи, якщо системно впроваджує нові підходи до обслуговування клієнтів. Цифрові технології дозволяють скоротити час на рутинні операції, водночас даючи змогу швидше реагувати на зміни попиту. Впровадження нових технологічних рішень часто пов'язане з поступовим збільшенням інвестицій у засоби праці, що потребує планування та оцінки економічної доцільності. Оцінювання інноваційності здійснюється за кількома показниками, серед яких частка оновлених засобів праці, інтенсивність використання цифрових рішень, рівень модернізації технологічних процесів та інтегральний інноваційний індекс. Такий підхід дозволяє побачити динаміку змін та виявити пріоритети для подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.6

Показники інноваційності діяльності підприємства

Показник	Роки					абсол. відхил. 2024/2020 рр
	2020	2021	2022	2023	2024	
Частка оновлених засобів праці, %	12	15	21	23	38	26
Рівень цифровізації процесів (0- 1)	0,32	0,38	0,44	0,47	0,61	0,29
Використання нових технологічних рішень (шт.)	1	1	2	1	2	1
Витрати на інновації, тис. грн	15	18	22	25	40	25
Частка витрат на навчання персоналу, %	5	8	7	8	11	6
Інтегральний показник інноваційності	0,36	0,41	0,47	0,50	0,65	0,29

Таблиця 2.6 демонструє явне зростання інноваційного потенціалу підприємства протягом останніх п'яти років. Частка оновлених засобів праці зросла більш ніж удвічі протягом аналізованого періоду, що дозволяє підвищити продуктивність та якість послуг. Рівень цифровізації процесів також демонструє стійке зростання, досягаючи 0,61 у 2024 р., тобто значна частина процесів автоматизована або оптимізована. Кількість впроваджених технологічних рішень зросла з одного до чотирьох, а кількість нових товарів або послуг зросла з нуля до трьох, що свідчить про практичну реалізацію інновацій у діяльності господарства.

Витрати на інновації зросли майже в 2,7 рази, а частка коштів, спрямованих на навчання персоналу, також зростає, що вказує на увагу до розвитку компетенцій та підвищення кваліфікації. Інтегральний інноваційний індекс відображає комплексне зростання потенціалу, він виріс із 0,36 до 0,65, тобто зріс на 0,29. Це підтверджує, що всі окремі заходи у сфері інновацій прямо вплинули на загальний рівень інноваційного потенціалу підприємства. Можна стверджувати, що підприємство значно підвищило свою здатність впроваджувати нові рішення та адаптуватися до змін ринку. Фінансова стійкість господарства формується під впливом багатьох чинників, серед яких ключове значення мають ефективність використання наявних ресурсів та рівень інноваційної активності. Ці показники взаємодіють із ринковими умовами, обсягом попиту та внутрішніми процесами управління, створюючи складну і часто нестабільну динаміку результатів діяльності. Навіть невеликі коливання доходів чи зміни у структурі витрат можуть призвести до значних коливань рентабельності або знизити мобільність капіталу.

Оцінка таких змін дає змогу побачити, як підприємство пристосовується до економічних викликів та які його ресурси виявляються найбільш критичними. За останні п'ять років можна простежити значні коливання рентабельності операційної діяльності: вона зменшувалася, досягаючи критично низьких рівнів, а потім відновлювалася, що відображає реакцію бізнесу на внутрішні та зовнішні чинники. Аналогічна тенденція

спостерігається у маневреності власного капіталу. Зниження цього показника свідчить про зменшення здатності швидко реагувати на фінансові потреби, тоді як підвищення сигналізує про відновлення фінансової гнучкості.

Не менш показовим є коефіцієнт покриття поточних витрат доходами. Його динаміка демонструє, наскільки доходи підприємства забезпечують стабільність операційної діяльності без додаткового залучення зовнішніх коштів. У моменти зниження цього показника зростає ризик нестачі обігових коштів, а покращення - відновлення платоспроможності. Інтегральний показник фінансової стійкості відображає загальну здатність підприємства протистояти негативним впливам і одночасно використовувати можливості для розвитку.

Крім того варто враховувати витрати на інновації у структурі загальних витрат та приріст доходів. Зменшення інвестицій у розвиток у певні роки пов'язане зі зниженням рентабельності, тоді як збільшення таких витрат корелює з відновленням доходів. Це підкреслює, що навіть у малих суб'єктів господарювання стратегічні інвестиції у нові підходи та технології безпосередньо впливають на конкурентоспроможність (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінансові показники конкурентоспроможності підприємства

Показник	Роки					абсол. відхил. 2024/2020 рр
	2020	2021	2022	2023	2024	
Рентабельність операційної діяльності, %	31	29	18	3	26	-5
Маневреність власного капіталу (0- 1)	0,51	0,49	0,42	0,35	0,48	-0,03
Коефіцієнт покриття поточних витрат доходами	1,43	1,38	1,29	1,07	1,35	-0,08
Частка витрат на інновації у загальних витратах, %	4,2	3,8	2,5	1,1	3,5	-0,7
Динаміка приросту доходів, %	12	9	3	-5	10	-2
Інтегральний показник фінансової стійкості	0,58	0,56	0,49	0,41	0,57	-0,01

Аналіз показників таблиці 2.7 демонструє різку зміну рентабельності у 2023 р.. Вона впала до 3%, тоді як у 2020 р. вона складала 31%, що свідчить про значний вплив зовнішніх факторів та можливі внутрішні проблеми

управління витратами. Маневреність власного капіталу знижувалась постійно до 2023 р., досягнувши мінімуму 0,35, але у 2024 р. вона відновилася до 0,48, що говорить про відновлення здатності фінансувати короткострокові потреби без додаткового залучення зовнішніх ресурсів.

Коефіцієнт покриття поточних витрат доходами також демонструє нестійку тенденцію. У 2023 р. він опустився до 1,07, що близько до критичного рівня, проте вже у 2024 р. показник підвищився до 1,35, відображаючи відновлення прибутковості та контроль за витратами. Інтегральний показник фінансової стійкості повторює цю динаміку: падіння до 0,41 у 2023 р., а відновлення до 0,57 у 2024 р.

Додатково, частка витрат на інновації у загальних витратах показує, що господарство не постійно інвестував у розвиток, найнижчий показник у 2023 р. - 1,1%, тоді як у 2020 р. він становив 4,2%. Це частково пояснює різке падіння рентабельності. Приріст доходів також відображає ринкову волатильність: у 2023 зафіксовано спад -5%, але вже у 2024 р. відбувся приріст 10%, що вказує на певне відновлення економічної активності підприємства.

Узагальнюючи, можна сказати, що підприємства пережило період значних коливань фінансових показників, і їх відновлення у 2024 р. показує певну адаптивність бізнесу. Водночас існує потреба стабілізувати інноваційну активність та збалансувати витрати для збереження стійкої конкурентоспроможності.

Для господарства відсутність офіційної маркетингової інформації не означає, що можна обмежитися лише власними спостереженнями. Певні висновки про положення на ринку можна зробити, якщо придивитися до непрямих показників. Насамперед важлива стабільність клієнтської бази, яка дає уявлення про сталість попиту та довіру до послуг. Динаміка обсягу замовлень теж дає сигнал про те, чи бізнес росте, чи натомість переживає періоди спадів. Одночасно варто враховувати частку повторних звернень, оскільки вона відображає, наскільки вдалося сформувати лояльну аудиторію.

І не менш значущою є інтенсивність конкуренції, бо вона визначає, скільки зусиль доводиться витратити на утримання клієнтів і залучення нових.

У поєднанні ці показники дозволяють не лише зазирнути у теперішній стан справ, але й зрозуміти, які тенденції формуються поступово. Деякі зміни можуть бути помітні одразу, інші - накопичуються поступово, лише створюючи загальний контекст ринку. Саме такі нюанси допомагають оцінити стійкість бізнесу, зрозуміти його реакцію на коливання попиту та визначити слабкі та сильні місця у взаємодії з клієнтами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ринкової конкурентоспроможності підприємства

Показник	Роки					абсол. відхил. 2024/2020 рр
	2020	2021	2022	2023	2024	
Динаміка клієнтської бази, %	4	7	- 3	- 5	11	7
Частка повторних звернень, %	62	64	58	55	69	7
Оцінка рівня конкуренції	7	7	8	8	7	0
Приріст клієнтської бази, умовні одиниці	8	14	- 6	- 10	22	14
Індекс лояльності клієнтів	2,48	4,48	- 1,74	- 2,75	7,59	5,11
Індекс ринкової активності	0,54	0,57	0,49	0,46	0,63	0,09
Інтегральний показник ринкової конкурентоспроможності	0,52	0,54	0,50	0,48	0,64	0,12

Приріст клієнтської бази розраховано виходячи з початкової кількості клієнтів у 197 одиниць у 2019 р., а індекс лояльності показує ефективність утримання клієнтів з урахуванням приросту або втрат.

Аналіз таблиці 2.8 дозволяє виділити кілька важливих моментів. Динаміка клієнтської бази коливалася від падіння на 5 % у 2023 р. до значного зростання 11 % у 2024. Частка повторних звернень у 2023 р. знизилася до 55 %, що свідчить про тимчасове зменшення лояльності, але наступного року вона різко зросла до 69 %, що підтримало загальний індекс ринкової активності. Конкуренція залишалася відносно високою, оцінка коливалася між 7 і 8, що вказує на стійку присутність на ринку і необхідність постійного залучення нових клієнтів. Індекс ринкової активності, який поєднує

динаміку бази та повторні звернення, показав падіння у 2022- 2023 рр. і різке зростання у 2024 р., відображаючи відновлення бізнесу після періоду спаду.

Загалом ці показники вказують на нестабільність ринку та потребу у систематичній роботі над утриманням клієнтів. При цьому високі значення індексу лояльності у 2024 р. демонструють, що підприємства змігло не лише повернути втрачених клієнтів, але й залучити нових, що підвищує його конкурентоспроможність.

Комплексне оцінювання стану підприємства вимагає поєднання різних показників у єдиний критерій, який відображає загальну здатність конкурувати на ринку. У цьому випадку застосовується інтегральний індекс, який формується на основі середньозваженого значення кількох груп показників. Кожна з них показує власну сторону діяльності, водночас переплітаючись з іншими, створюючи неповторний малюнок сильних і слабких місць. Ресурсна та операційна ефективність дає змогу оцінити, наскільки раціонально використовуються наявні матеріальні та трудові ресурси, інноваційність натякає на здатність змінювати підходи і впроваджувати нові методи. Фінансова стійкість сигналізує про здатність протистояти несподіваним коливанням доходів і витрат, а ринкові позиції непрямо показують, наскільки підприємство здатне утримувати клієнтів і знаходити нові ніші (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства

Група показників	Роки					абсол. відхил. 2024/2020 рр
	2020	2021	2022	2023	2024	
Ресурсна та операційна ефективність	0,58	0,61	0,57	0,53	0,71	0,13
Інноваційність	0,36	0,41	0,47	0,50	0,65	0,29
Фінансова стійкість	0,58	0,56	0,49	0,41	0,57	- 0,01
Ринкові позиції	0,54	0,57	0,49	0,46	0,63	0,09
Інтегральний індекс конкурентоспроможності	0,52	0,54	0,50	0,48	0,64	0,12

Аналіз показує таблиці 2.9, що ресурсна та операційна ефективність

демонструє коливання. Спостерігається невелике зростання в 2021 р., потім спад у 2022- 2023 рр., і різкий приріст у 2024 р. до 0,71. Це вказує на те, що господарство почало краще використовувати свої трудові та матеріальні ресурси та вдосконалив організаційні процеси.

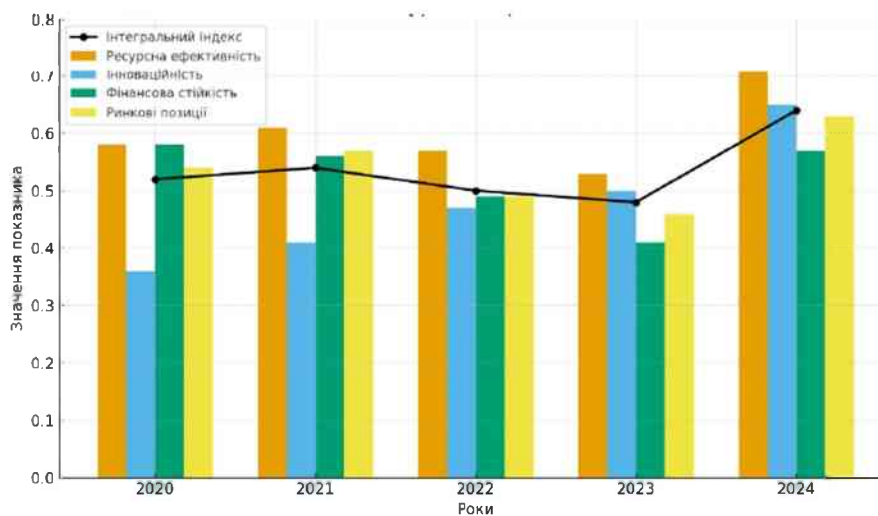


Рис. 2.2. Динаміка показників конкурентоспроможності підприємства 2020 - 2024 рр.

Інноваційність показує системне зростання. З 0,36 у 2020 р. вона піднялася до 0,65 у 2024. Прискорення у 2024 р. свідчить про активне впровадження нових технологій, можливо, зміну підходів до роботи з клієнтами та цифровізацію процесів.

Фінансова стійкість мала спад у 2022 - 2023 рр. до 0,41. Це можна пояснити збільшенням витрат або коливаннями доходів. У 2024 р. показник повернувся на рівень 0,57, що демонструє певну стабілізацію фінансових потоків.

Ринкові позиції змінювались менш драматично, ніж інші групи, і показали зростання у 2024 р. до 0,63. Це може бути результатом активнішої роботи з клієнтами, маркетингових заходів або підвищення якості послуг.

Інтегральний індекс конкурентоспроможності коливався у межах 0,48-0,54 до 2023 року і різко підвищився до 0,64 у 2024. Це підтверджує, що покращення у всіх групах показників, особливо у ресурсній ефективності та інноваційності, безпосередньо вплинули на загальну конкурентоспроможність

господарства. Можна зробити висновок, що у 2024 р. підприємство вийшло на новий рівень ефективності і стійкості на ринку.

Висновки до розділу 2

За період 2020 - 2024 рр. підприємство зберігало стабільну спеціалізацію на рослинництві та поступово розвивало матеріально-технічну базу. Земельний фонд залишався майже незмінним - близько 6,4 га, а навантаження на одного працівника зросло з 0,5 га до 0,6 га, що відображало оптимізацію чисельності персоналу та ефективніше використання трудових ресурсів. Виробничий цикл залишався безперервним, а структура земельних угідь не змінювалася, що забезпечувало стабільність у веденні сільськогосподарської діяльності.

Чисельність персоналу зменшилася на 28,6 % - до 10 осіб, проте середня зарплата на одного працівника збільшилася на 120 % і склала 24,2 тис. грн. Прямі витрати на оплату праці зросли на 53,1 %, а фонд оплати праці у структурі витрат залишався на рівні 33,5 %. Це свідчило про підвищення ефективності праці та стимулювання кваліфікованих кадрів, що забезпечувало ритмічність робіт та збереження техніки, незважаючи на скорочення персоналу.

Вартість основних фондів збільшилася на 42,6 %, а машини та обладнання зросли на 229,1 %, що свідчило про активну механізацію виробництва. Середньорічна залишкова вартість основних засобів підвищилася на 45,1 %, а ступінь придатності залишався понад 84 %, що дозволяло ефективно використовувати техніку та проводити ремонтно-відновлювальні роботи. Вартість оборотних фондів зросла на 77,3 %, що відображало розширення діяльності та підвищення фондозабезпеченості на одного працівника.

Фінансові результати демонстрували позитивну динаміку: чистий дохід збільшився на 56,7 % - до 29,5 млн грн, а чистий прибуток зріс на 16,2 % - до 9,7 млн грн. Прибуток на одного працівника підвищився на 62,6 %, що

свідчило про зростання продуктивності праці. Водночас прибутковість основних виробничих засобів знизилася на 18,5 %, що вказувало на необхідність оптимізації витрат і капітальних ресурсів для підвищення загальної рентабельності господарства.

Господарство продемонструвало помітне підвищення ефективності використання ресурсів. Продуктивність праці зросла на 265 тис. грн на одного працівника порівняно з 2020 р., а середній рівень завантаженості ресурсів досяг 75%, що свідчило про більш раціональне використання матеріальних та трудових ресурсів. Одночасно матеріалоемність операцій знизилася до 47%, що відображало оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності.

Інноваційний потенціал підприємства за цей період суттєво зріс. Частка оновлених засобів праці досягла 38%, рівень цифровізації процесів піднявся до 0,61, а інтегральний показник інноваційності збільшився на 0,29 у порівнянні з 2020 р. Це свідчило про активне впровадження нових технологій, модернізацію організації праці та підвищення кваліфікації персоналу, що сприяло зростанню продуктивності та адаптації до змін ринку.

Фінансова стійкість підприємства зазнавала коливань. Рентабельність операційної діяльності впала до 3% у 2023 р., а маневреність власного капіталу знизилася до 0,35, що вказувало на тимчасове обмеження фінансової гнучкості. Проте у 2024 р. показники відновилися до 26% і 0,48 відповідно, коефіцієнт покриття поточних витрат доходами зріс до 1,35, а інтегральний показник фінансової стійкості досяг 0,57, демонструючи стабілізацію фінансового стану.

Ринкові позиції підприємства також поліпшилися. Приріст клієнтської бази склав 14 у. од., а індекс лояльності підвищився до 7,59, що свідчило про повернення та залучення нових клієнтів. Інтегральний індекс ринкової конкурентоспроможності піднявся до 0,64, що разом із покращенням ресурсної ефективності та інноваційності забезпечило загальне зростання конкурентоспроможності підприємства у 2024 р.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства

На основі результатів аналізу, що наведені у розділі 2, можна помітити, що підприємство опинилося у ситуації, де окремі показники зросли, а інші залишилися нестійкими. Така неоднорідність створює не найпростіше поле для формування конкурентної стратегії. Водночас вона дає змогу виявити ті вузли, які потребують системного втручання. Виробнича та фінансова інформація передає певний ритм діяльності, у якому періоди різкого зростання змінювалися провалами, а потім спробами відновлення. На цьому тлі стратегічні кроки мають спиратися не на універсальні схеми, а на властивості саме цього підприємства.

Першим елементом є оцінка конкурентного середовища, що визначає, у якому контексті підприємству доведеться зміцнювати позиції. В аграрній сфері регіону спостерігаються зміни у структурі попиту, а ринок зернових став більш залежним від логістичних коливань. Разом із цим підприємство має потенціал, підтверджений зростанням фондоозброєності та підвищенням продуктивності праці у 2024 році. Подібна ситуація вимагає обережного, але все ж рішучого структурування конкурентної стратегії, в якій аналіз стає основою для конкретних напрямів дій.

Для початку доцільно деталізувати стан ринку та визначити основних конкурентів. Це допоможе зрозуміти, у якій площині підприємство може посилювати власні позиції. У таблиці подано орієнтовне структурування ринку, сформоване з урахуванням особливостей господарства і загальних характеристик сегмента.

Таблиця 3.1 дає змогу помітити значно ширшу картину, ніж простий опис конкурентного фону. Вона виявляє, що конкурентний тиск не перевищує

критичної межі, хоча є постійним і відчутним у сезонні періоди. Монопольних позицій у цьому сегменті немає, а структура ринку розпорошена між багатьма невеликими господарствами, і кожне з них намагається втриматися у схожих умовах.

Таблиця 3.1

Оцінка конкурентного середовища підприємства

Показник	Значення	Оцінка впливу на підприємство	Тип впливу	Ймовірність зміни у найближчі 2 р.
Рівень конкуренції у сегменті	7 із 10	Підвищує тиск на ціни та витрати	Негативний	Висока
Основні конкуренти	Малі фермерські господарства регіону	Формують розпорошений ринок без очевидного лідера	Нейтральний	Середня
Частка підприємства на локальному ринку	2,1 %	Дозволяє працювати без надмірної уваги з боку сильних гравців	Нейтральний	Низька
Сила диференціації продукції	Низька	Зменшує стійкість до цінових коливань	Негативний	Висока
Вразливість до цінових коливань	Висока	Може зменшувати прибуток навіть при стабільному попиті	Негативний	Висока
Бар'єри входу у сегмент	Низькі	Підвищують ризик появи нових конкурентів	Негативний	Висока
Загроза появи нових гравців	Середня	Може посилити конкуренцію у пікові сезони	Негативний	Середня
Сила постачальників	Середня	Впливає на вартість добрив і пального	Негативний	Висока
Сила покупців	Висока	Обмежує можливість підвищення цін	Негативний	Висока
Можливості ринку	Середні	Перспективи зростання пов'язані з кон'юнктурою експорту	Позитивний	Середня
Ризики ринку	Високі	Залежать від погодних умов і логістичних обмежень	Негативний	Висока
Потенціал технологічного оновлення	Помірний	Дає можливість знизити собівартість і підвищити ефективність	Позитивний	Висока

Через це конкуренція не виникає у вигляді одного сильного гравця, а радше як множинна дія багатьох дрібних суперників, що часто створює нестійкі цінові хвилювання. У такому середовищі важче розраховувати на

ефект масштабу, проте саме це відкриває поле для інших механізмів впливу, пов'язаних із технологічною якістю, точністю витратної політики або завчасним плануванням виробничих циклів.

Зміна сили постачальників також не проходить непомітно, адже вона прямо пов'язана з коливанням вартості добрив і пального. Дані таблиці 3.1 свідчать, що цей вплив посилюватиметься у найближчі роки. Аналогічно зміцнюється сила покупців. Вона обмежує свободу підприємства підвищувати ціни, що робить питання собівартості навіть важливішим, ніж раніше. Низькі бар'єри входу свідчать про ризик появи нових гравців, і це, своєю чергою, знижує передбачуваність ринку. Проте є і позитивні сигнали. Потенціал технологічного оновлення залишається досить високим, а можливості ринку хоч і не гарантують швидкого зростання, але створюють простір для поступового розширення у разі вдалої структуризації внутрішніх процесів.

Зіставлення всіх цих параметрів дає змогу зробити обережний, але важливий висновок. Підприємство перебуває у середовищі, яке не схиляється однозначно ні до ризикового, ні до сприятливого. Швидше воно змушує рахуватися з багатовекторністю факторів. У такій ситуації успіх залежить від здатності не лише підтримувати стабільність, а й постійно адаптуватися. Це робить стратегічне мислення важливим елементом подальшого розвитку.

Другим кроком є формування набору стратегічних орієнтирів, що мають відштовхуватися від цієї багатопланової картини. Важливо зіставити внутрішні можливості підприємства із зовнішніми характеристиками ринку, щоб визначити реальні напрями зростання, а не декларативні. Підприємство має певні сильні сторони, підтверджені аналізом попереднього розділу, хоча слабкі місця також вагомі. Найбільш помітними серед сильних сторін залишаються зростання продуктивності праці, оновлення технічної бази та активне впровадження цифрових рішень. Слабкі сторони концентруються навколо підвищеної собівартості, фінансової нестійкості та нерівномірності ринкових результатів.

Саме тому у наступній таблиці 3.2 подано оцінку порівняльних переваг, побудовану на основі фактичних результатів господарства. Вона не є

статичною, але дає можливість структурувати ключові характеристики, які визначатимуть напрям майбутньої конкурентної стратегії.

Таблиця 3.2

Порівняльні переваги та слабкі місця підприємства

Параметр	Кількісний показник (2024)	Динаміка 2020 - 2024 рр.	Характеристика	Ступінь впливу	Оцінка 1 - 10
Продуктивність праці	1045 тис. грн на працівника	265 тис. грн	Перевага	Високий	8
Матеріально технічна база	Приріст машин та обладнання 50485 тис. грн	229,1 %	Перевага	Високий	9
Фінансова стійкість	Інтегральний показник 0,57	- 0,01	Слабке місце	Середній	5
Інноваційність	Індекс 0,65	0,29	Перевага	Високий	8
Ринкова активність	Приріст клієнтської бази 11 %	7 п.п.	Нестабільність	Середній	6
Собівартість виробництва	19775,5 тис. грн	89 %	Слабке місце	Високий	3
Фондоозброєність	266,7 тис. грн на працівника	121.8 %	Перевага	Середній	7
Норма прибутку	14,6 %	- 5,0 п.п.	Слабке місце	Середній	4
Фондорентабельність	23,9 %	23,6 п.п.	Перевага	Високий	8
Завантаженість ресурсів	75 %	7 п.п.	Перевага	Середній	7

Матеріал таблиці демонструє, що підприємство має кілька вагомих переваг, зокрема високу продуктивність праці, значне оновлення матеріально-технічної бази та інноваційний потенціал. Водночас, існують суттєві слабкі місця: висока собівартість виробництва, зниження норми прибутку та нестійка фінансова стійкість. Це знижує гнучкість підприємства у періоди економічної нестабільності та тисне на рентабельність.

Незважаючи на це, проблеми не знімають необхідності формувати конкурентоорієнтовану стратегію. Вона повинна враховувати не лише бажаний стан підприємства, а й умови його роботи у змінному середовищі, забезпечуючи маневреність у прийнятті рішень.

Для кращої структуризації майбутньої стратегії доцільно створити дерево рішень, яке окреслює основні напрями дій: підвищення ефективності

виробництва, оптимізацію собівартості, посилення фінансової стійкості та підтримку інноваційної та ринкової активності. Текстова схема дерева рішень дозволяє візуально зв'язати пріоритетні завдання з конкретними показниками та рівнем їхнього впливу.

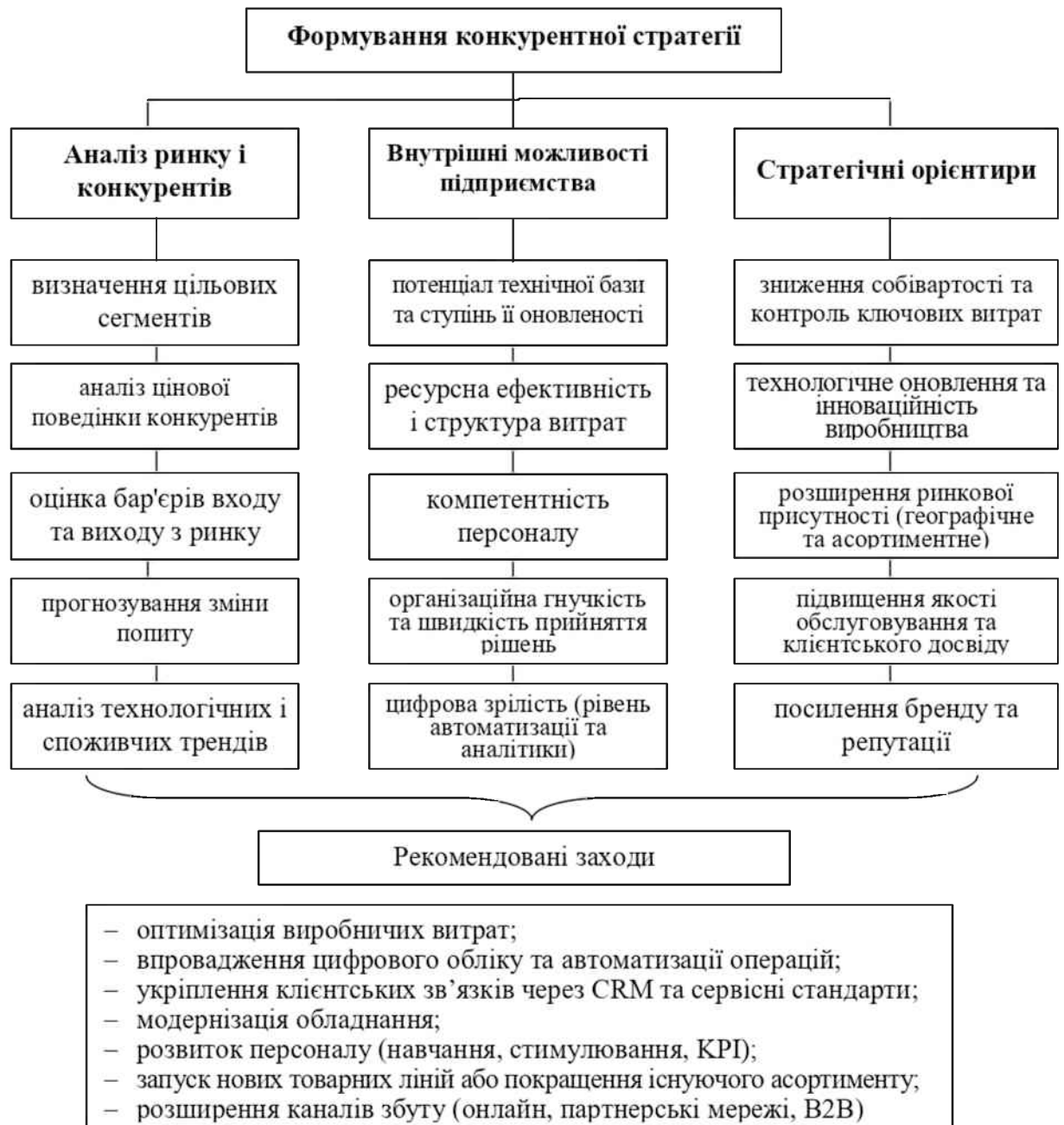


Рис. 3.1. Структурна модель формування конкурентної стратегії

Побудова часової структури заходів, що відображає послідовність і тривалість окремих етапів, дає змогу побачити ті ланки, без яких увесь процес починає втрачати узгодженість. У такому поданні певні відрізки

набувають особливої ваги, адже саме вони визначають мінімальні можливі строки реалізації задуму. Їхнє зміщення автоматично тягне за собою корекцію всього подальшого ряду робіт, і тому ці елементи потребують уважного супроводу. Подібна візуалізація не претендує на завершеність, проте вона дозволяє зафіксувати структуру взаємозалежностей, що обмежують або навпаки розширюють можливості для маневру.

Ця схема не є остаточною, проте вона вміщує основні зв'язки, які визначають майбутні кроки підприємства. Далі доцільно перейти до формування пропозицій, що відтворюють логіку рекомендованих змін.

Першим напрямом доцільно визначити оптимізацію витрат. Зростання собівартості майже удвічі за п'ятирічний період істотно впливає на прибуток. У таблиці 3.3 подано орієнтовний набір заходів із прогнозованим ефектом для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.3

Оцінка ефектів від оптимізації витрат підприємства

Захід	Очікуване зниження витрат, %	Вплив на продуктивність	Ризики впровадження	Термін окупності
Перегляд норм використання палива	4,5	Середній - оптимізація без зміни графіків	Неправильне встановлення норм може призвести до нестачі палива	6 міс
Оптимізація закупівлі добрив	3,2	Високий - зменшення простоїв через нестачу добрив	Залежність від постачальників, коливання цін	4 міс
Планування робіт у пікові періоди	2,1	Високий - кращий розподіл техніки та персоналу	Помилки у прогнозах погоди або потреб	3 міс
Цифровізація обліку затрат	1,8	Високий - швидший аналіз та звітність	Складність впровадження нових систем, навчання персоналу	12 міс

Разом такі заходи можуть забезпечити зниження собівартості на 8 - 10 %. Навіть ця величина досить відчутна, враховуючи, що середній приріст доходів у 2024 році становив лише 10 %. Стратегія не передбачає різких

кроків, проте помірна системність у впровадженні заходів дозволяє помітно змістити фінансовий баланс у бік більшої стійкості.

Другим напрямом є розвиток технологічної бази. Дані аналізу таблиці 3.4 показують, що підприємство вже зробило вагомі інвестиції у техніку (приріст понад 50 млн грн, 229 %), проте ступінь зносу окремих машин наприкінці періоду почав зростати. Це свідчить, що процес оновлення потребує більш чіткого планування. Доцільно визначити, які машини вже наближаються до межі ефективності та потребують заміни у найближчі 1 - 2 р., а які можуть працювати ще кілька сезонів без втрати продуктивності. Таке поетапне оновлення допоможе оптимізувати витрати на ремонт і зберегти високу фондоозброєність на рівні 266,7 тис. грн на працівника.

Таблиця 3.4

Пріоритетність оновлення технічних засобів підприємства

Група основних засобів	Ступінь зносу на кінець 2024 р., %	Частка у структурі основних засобів, %	Динаміка вартості 2020 - 2024 рр.	Оцінка технічного стану	Пріоритет оновлення
Машини та обладнання	15,20	≈ 65,0 %	229,1 %	Активно оновлювалися, високий ресурс	Високий
Транспортні засоби	12,40	≈ 9,7 %	6,3 % (мінімальний приріст)	Частково застарілі, нерівномірна динаміка	Середній
Інструменти та інвентар	9,20	≈ 2,4 %	29,6 %	Стабільний та малозношений фонд	Низький
Будівлі та споруди	15,24	≈ 23,0 %	90,7 %	Потребують періодичного ремонту, але придатні	Середній

Матеріал таблиці демонструє, що найкритичнішою ланкою в структурі основних засобів залишаються машини та обладнання. Саме вони формують понад 65 % вартості всіх фондів підприємства, а також забезпечують безпосередню продуктивність у галузі рослинництва. За даними табл. 2,2, упродовж 2020 - 2024 рр. їх вартість зростає більш ніж утричі, що свідчить про

стратегічний курс підприємства на модернізацію технічного парку. Така динаміка є логічною, адже саме технологічне забезпечення визначає ритмічність виробництва, витрати на обробіток ґрунту та загальну собівартість продукції.

Разом із тим транспортні засоби демонструють повільне оновлення - їхній приріст ледве перевищує 6 %, що може обмежувати логістичну гнучкість господарства. Будівлі та споруди, хоча і мають помірний ступінь зносу, потребують своєчасних ремонтних заходів, особливо з огляду на значну їх частку у структурі активів. Інструменти та інвентар характеризуються найнижчим зносом і найменшим ризиком щодо технічного старіння.

У сукупності ці тенденції підтверджують, що оновлення основних засобів має здійснюватися не фрагментарно, а в межах планової модернізаційної політики, спрямованої на зменшення витрат та підвищення продуктивності. Основний потенціал для цього залишається саме у машинно-тракторному парку.

Паралельно з технічними змінами важливо враховувати й ринкові ризики. Дані табл. 2.8 фіксують, що у 2024 р. підприємство продемонструвало поживлення клієнтської активності: приріст бази становив 11 %, а частка повторних звернень - 69 %, що є найвищим показником за період аналізу. Це свідчить про здатність господарства відновлювати стійкі взаємини з клієнтами навіть після періодів спаду.

Таким чином, технічне оновлення та ринкове відновлення взаємопідсилюють одне одного, створюючи підґрунтя для подальшого розвитку. Підприємство має можливість посилити свої позиції на ринку за умови, що стратегія буде поєднувати модернізацію ресурсів і цілеспрямоване формування сталої клієнтської структури. У кінці розділу подано відповідні пропозиції у вигляді таблиці заходів.

Усі запропоновані заходи спрямовані на усунення проблем, які вже проявилися у діяльності підприємства протягом 2020 - 2024 рр. Дані другого розділу свідчать, що бізнес стикався з періодичними спадами клієнтської активності, коливаннями рентабельності, нерівномірною завантаженістю ресурсів та зниженням повторних звернень. Саме тому впровадження системи

обліку клієнтів, оптимізація послуг у пікові періоди та активізація співпраці з партнерами мають реальне підґрунтя та дозволяють реагувати на виявлені слабкі місця.

Таблиця 3.5

Рекомендовані заходи з укріплення ринкових позицій підприємства

Захід	Очікуваний вплив	Показники, що підтверджують потребу у впровадженні	Орієнтовний горизонт ефекту	Можливі ризики
Введення системи обліку клієнтів (CRM-рішення)	Підвищення повторних звернень на 5 - 7%, зростання лояльності	Зниження частки повторних звернень у 2022 - 2023 рр. до 55 - 58 % (табл. 2.8); коливання індексу ринкової активності	3 - 6 місяців	Неповне заповнення даних на старті, потреба у навчанні
Диференціація послуг у пікові періоди	Приріст доходів на 3 - 4 %, зменшення втрати клієнтів у навантажені періоди	Спад клієнтської бази у 2022 - 2023 рр. на - 3... - 5 %; нерівномірність завантаження ресурсів (62 % у 2023 р.)	6 - 12 місяців	Нестабільність попиту, потреба тестувати нові формати
Поліпшення комунікацій з партнерами	Зростання стабільності замовлень, розширення ринку	Колівання обсягів реалізації (табл. 2,4); падіння прибутку у 2023 р. до 457 тис. грн; залежність від зовнішніх умов	Постійно	Ризик низької відповіді від партнерів, потреба узгоджувати графіки
Збільшення частки інноваційних рішень у процесах	Підвищення продуктивності та рентабельності на 2 - 3 %	Приріст індексу інноваційності з 0,36 до 0,65 (табл. 2,6); стрибок частки оновлених засобів праці до 38 %	1 рік	Фінансові обмеження, потреба навчання персоналу
Оптимізація витрат та ресурсного навантаження	Зменшення матеріалоемності на 3 - 5 %, підвищення фондівіддачі	Матеріалоемність досягла 58 % у 2023 р.; нерівномірність завантаженості ресурсів; падіння фінансової стійкості у 2022 - 2023 рр.	3 - 9 місяців	Висока чутливість до цін на матеріали та ПММ

Покращення комунікацій та цифровізація процесів окремо підсилюють операційну й ринкову складову конкурентоспроможності. Зростання індексу

інноваційності до 0,65 та підвищення оновлення засобів праці до 38 % показують, що у підприємства вже сформувалася база для подальшої модернізації. Разом із тим падіння фінансової стійкості у 2022 - 2023 рр. демонструє потребу у контрольованій оптимізації витрат і більш раціональному використанні ресурсів.

Хоча ці заходи не забезпечують миттєвого результату, вони формують основу системної конкурентної стратегії, яка спирається на виявлені резерви та потенціал підприємства. Їх реалізація дозволить згладити сезонні та ринкові коливання, підвищити стабільність замовлень і зміцнити позиції на ринку у середньостроковій перспективі. Виходячи з проведеного аналізу, очевидно, що підприємство має кілька потенційних точок росту, однак ресурси обмежені, а ризики розподілені нерівномірно. Тому визначення пріоритетного стратегічного напрямку є критичною умовою подальшого зміцнення конкурентних позицій. Можна виділити три базові стратегії, кожна з яких відкриває свої перспективи і водночас створює нові виклики.

Інноваційна стратегія передбачає впровадження нових сортів продукції, використання сучасної техніки та автоматизацію виробничих процесів. Це дозволяє збільшити продуктивність і знизити витрати на ручну працю, проте потребує значних капіталовкладень і часу на навчання персоналу. Така стратегія найбільш ефективна, якщо підприємство прагне виділитися на ринку за рахунок технологічної переваги.

Маркетингова стратегія зосереджена на розвитку бренду, формуванні прямих каналів збуту, участі у виставках та активному просуванні в соціальних мережах. Вона дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та підвищує впізнаваність продукції серед споживачів. Водночас ефективність залежить від наявності компетентних маркетингових кадрів та здатності до комунікацій.

Виробнича стратегія акцентує увагу на оптимізації технологічних процесів, переході до ресурсозберігаючих методів та підвищенні якості продукції. Такий підхід здатний зменшити собівартість, стабілізувати виробничі показники і підвищити надійність продукту. Основний виклик - необхідність модернізації

обладнання та системного контролю за технологічними параметрами.

Після окреслення можливих стратегічних траєкторій постає потреба поглянути на них не лише через описові характеристики, а й через більш приземлені виміри, пов'язані з ефективністю, ризиками та часовими рамками. Певна систематизація дозволяє відчутти різницю між ними не інтуїтивно, а в зіставленні конкретних параметрів, що проявляються під час практичної реалізації. У такому форматі легше помітити диспропорції, які не завжди очевидні при загальному огляді, і водночас визначити ті елементи, що надають певній стратегії стійкішого характеру (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика стратегічних підходів для підприємства

Стратегія	Основні переваги	Основні ризики	Часова перспектива
Інноваційна	<ul style="list-style-type: none"> – прискорення продуктивності на 12,7 - 18,4% завдяки впровадженню нових технологій; – підвищення рівня автоматизації та зняття операційної помилки на 6,3%; – формування унікальних конкурентних переваг і підвищення бар'єрів входу для нових гравців 	<ul style="list-style-type: none"> – початкові капіталовкладення на рівні від 1,18 до 2,46 млн грн залежно від технології; – ризик затримки окупності інвестицій на 8 - 14 місяців; – необхідність високої компетентності персоналу та витрати на його перепідготовку 	Середньо- та довгострокова (2,3 - 5,7 року)
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> – зростання впізнаваності бренду на 22 - 31% (за умов активної комунікаційної кампанії); – приріст клієнтської бази у межах 17,8 - 26,5%; – підвищення середнього чека на 7,4% завдяки оптимізації позиціонування 	<ul style="list-style-type: none"> – сильна залежність від стану ринку та поведінки конкурентів; – ризик перевитрат бюджету (фактичні витрати можуть перевищувати план на 9 - 13%); – ефект часто нетривалий без системної підтримки 	Коротко- та середньострокова (0,4 - 2,1 року)
Виробнича	<ul style="list-style-type: none"> – • зниження собівартості продукції на 11,2 - 16,9% за рахунок оптимізації процесів; – підвищення стабільності виробничих циклів та прогнозованості поставок; – можливість підвищення маржинальності на 4,7 - 8,2% 	<ul style="list-style-type: none"> – • необхідність технічної модернізації, вартість якої може становити 0,83 - 1,57 млн грн; – ризик зупинки виробництва на період оновлення (у середньому 3 - 11 днів); – обмежена гнучкість у періоди різких змін попиту 	Середньострокова (1,6 - 3,4 року)

Підсумовуючи наведені порівняння, можна побачити, що кожна стратегія має свій власний акцент і різний ступінь чутливості до ресурсних обмежень. Варіативність ефектів також не однакова: одні напрями працюють швидше, але вимагають постійної підтримки, інші діють повільніше, проте закладають більш міцний фундамент для майбутнього розвитку. Інноваційний підхід вирізняється найширшим потенціалом довготривалої віддачі, але водночас і найбільшою вимогливістю до капіталу та компетенцій. Маркетингові дії демонструють гнучкість і короткий горизонт результативності, що добре підходить для оперативного зміцнення позицій. Виробничий шлях перебуває між ними, поєднуючи помірну потребу в інвестиціях із стабілізацією операційної діяльності.

Усі ці особливості формують той простір рішень, у якому підприємство повинно визначити власний курс, спираючись як на внутрішній потенціал, так і на здатність витримати навантаження, що супроводжує реалізацію кожної стратегії.

На основі внутрішнього потенціалу підприємства, особливо враховуючи збільшення фондоозброєності та продуктивності праці, доцільно обрати інноваційну стратегію як пріоритетну. Вона дає шанс не лише підвищити ефективність виробництва, а й закласти фундамент для майбутніх маркетингових і виробничих вдосконалень.

Реалізація інноваційної стратегії потребує чіткої структуризації та поетапного підходу. Перший крок - формування календарного графіка впровадження змін. Наприклад, у 2026 році планується освоєння нових сортів, оновлення техніки та запуск автоматизованих процесів. Далі - перевірка ефективності і коригування.

Другий елемент - визначення відповідальних осіб. Кожен напрям потребує конкретних виконавців: агротехнік контролює впровадження нових сортів, інженер відповідає за автоматизацію, менеджер з виробництва координує модернізацію обладнання. Без чіткої прив'язки до конкретних осіб ризик провалу значно зростає.

Третій крок - оцінка необхідних ресурсів. Тут враховуються фінансові, людські та матеріальні ресурси. Необхідно скласти таблицю витрат на обладнання, навчання персоналу, дослідження нових сортів та технічне обслуговування.

Таблиця 3.7

План ресурсів для реалізації інноваційної стратегії

Напрямок	Витрати, тис. грн	Відповідальний	Час виконання	Конкретика
Освоєння нових сортів	873,2	Агротехнік	2026 - 2027 рр.	Вирощування сорту пшениці "Лана-21" та ячменю "Барс-19", закладка дослідних ділянок 12 га, придбання насіння сертифікованих партій
Модернізація техніки	3187,6	Інженер	2026 р.	Придбання сівалки Horsch Pronto 6DC; установка систем GPS-контролю та моніторингу витрат пального
Автоматизація процесів	942,8	Менеджер виробництва	2026 - 2027 рр.	Впровадження системи автоматичного контролю зрошення, датчиків вологості ґрунту, програмного забезпечення для планування обробки полів, автоматичне внесення добрив
Навчання персоналу	312,4	HR-менеджер	2026 р.	Курси з управління сучасною технікою, тренінги з автоматизації процесів, сертифікація агротехніків для роботи з новими сортами
Дослідження і аналітика	427,9	Науковий консультант	2026 - 2027 рр.	Лабораторні аналізи ґрунту, тестування продуктивності нових сортів, контроль якості продукції на всіх етапах виробництва
Логістика та зберігання	658,3	Менеджер складу	2026 - 2027 рр.	Придбання та встановлення силосів для зерна, модернізація транспортних засобів для доставки продукції, контроль температури та вологості при зберіганні

Розширена таблиця 3.7 демонструє комплексний підхід до реалізації інноваційної стратегії підприємства у 2026 - 2027 рр. Основна увага приділяється трьом ключовим аспектам: освоєнню нових сортів, модернізації техніки та автоматизації виробничих процесів. Таке поєднання дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й забезпечити стабільність виробничих показників.

Освоєння нових сортів, таких як пшениця «Лана-21» і ячмінь «Барс-

19», передбачає закладку дослідних ділянок площею 12 гектарів та придбання сертифікованого насіння. Цей крок спрямований на поступове поліпшення якісних характеристик продукції і формування стійкого потенціалу для масштабування виробництва у наступні роки. Витрати на цей напрямок оцінені у 873,2 тис. грн, що враховує як закупівлю насіння, так і супровідні агротехнічні заходи.

Модернізація техніки - другий критично важливий напрямок. Придбання сівалки Horsch Pronto 6DC дозволяє значно підвищити швидкість і точність посіву. Вартість цього етапу складає 3187,6 тис. грн, і він планується на 2026 рік. У комплекс входить також установка GPS-систем контролю та моніторингу витрат пального на вже придбану техніку, що сприяє економії ресурсів та оптимізації її роботи.

Автоматизація виробничих процесів включає встановлення систем автоматичного зрошення, датчиків вологості ґрунту, автоматичного внесення добрив та програмного забезпечення для планування обробітку полів. Це дозволяє зменшити залежність від ручної праці та забезпечити більш точне управління технологічними параметрами. Витрати на автоматизацію оцінені у 942,8 тис. грн, а термін реалізації охоплює 2026 - 2027 рр.

Навчання персоналу, що включає курси з управління новою технікою та тренінги з автоматизації, є невід'ємною складовою успішного впровадження інновацій. Виділені на це 312,4 тис. грн дозволять підготувати агротехніків і операторів до роботи з новими системами та сорти, що забезпечить ефективність усіх заходів.

Додаткові ресурси передбачають дослідження та аналітику (427,9 тис. грн) для лабораторного контролю ґрунту та продуктивності нових сортів, а також модернізацію логістики та системи зберігання продукції (658,3 тис. грн). Ці напрямки дозволяють забезпечити збереження врожаю, контроль за якістю та ефективне постачання продукції на ринок.

Для наочності реалізації інноваційної стратегії доцільно побудувати діаграму Ганта, яка відображає етапи впровадження проекту, їх тривалість та

взаємозв'язки. На ній виділяється критичний шлях - послідовність ключових завдань, від своєчасного виконання яких залежить загальна тривалість реалізації стратегії. У нашому випадку критичними є освоєння нових сортів, модернізація техніки та автоматизація процесів, адже затримка на будь-якому з цих етапів призведе до зміщення всіх наступних робіт.

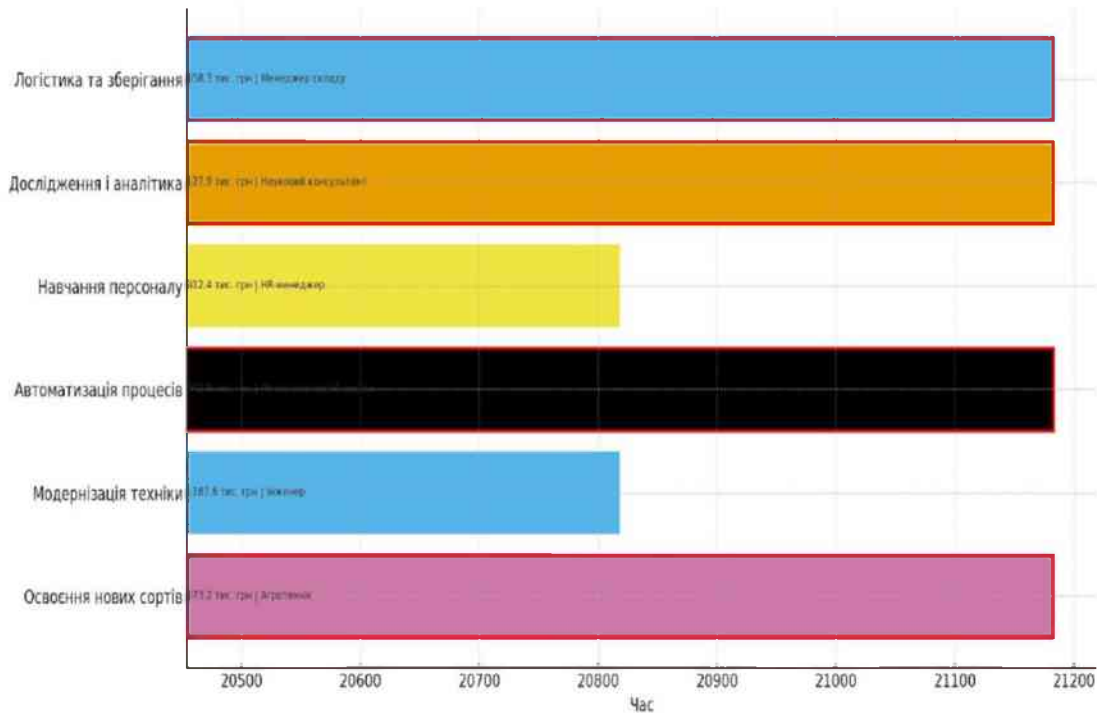


Рис. 3.2. Діаграма Ганта з критичним шляхом

Діаграма Ганта дозволяє не лише контролювати строки, а й ефективно розподіляти ресурси, координувати дії відповідальних осіб та оперативно реагувати на відхилення від плану. Візуалізація етапів реалізації проекту робить зрозумілими пріоритети та взаємозв'язки між завданнями, що підвищує управлінську прозорість.

Представлений план формує комплексну систему взаємопов'язаних заходів, що дозволяє підприємству рухатися до технологічної переваги, підвищення продуктивності та стабільного зростання. Чітке визначення відповідальних осіб та конкретних етапів реалізації забезпечує можливість контролю і корекції на всіх стадіях впровадження.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Завершений аналіз конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу господарства дав змогу окреслити певні точки розвитку, які не завжди лежать на поверхні. Підприємство не перебуває на межі кризи, однак його виробнича система вже потребує корекцій, щоб уникнути поступового виснаження ресурсів. Певною мірою саме неоднорідність динаміки показників стимулює пошук нових рішень, адже механічне повторення попередніх практик навряд чи посилить ринкові позиції. Тому наступним кроком стає розробка комплексних заходів, що враховують матеріальні, технологічні, управлінські та екологічні складові діяльності. Важливо, щоб ці заходи не існували у вигляді теоретичних пропозицій, а були пов'язані з конкретними ресурсами, строками та вимірюваним ефектом. У такому разі підприємство отримує не абстрактний стратегічний план, а дорожню карту розвитку.

Проект майбутніх змін будується на попередніх висновках, серед яких найвагомішими залишаються зростання собівартості, залежність від коливань ринку, нерівномірна модернізація техніки та слабка цифровізація управлінських процесів. Якщо розглядати ці фактори разом, то вони формують певну систему внутрішніх обмежень. Подолати їх можна не шляхом одноразових інвестицій, а через узгоджені послідовні дії, спрямовані на підвищення ефективності.

Щоб не розпоршувати ресурси, доцільно виокремити три групи заходів. Перша стосується технологічного оновлення та цифрової інтеграції. Друга орієнтована на підвищення виробничої та управлінської дисципліни. Третя пов'язана з екологічними практиками та довгостроковою відповідальністю за землю і ресурси. У поєднанні ці напрями формують основу для більшої стійкості, особливо в умовах мінливих ринкових циклів.

Для початку доцільно продемонструвати взаємозв'язок запропонованих заходів у вигляді структурної схеми, що відображає загальну логіку управлінських рішень та послідовність їхнього впровадження (рис. 3.3). Така

схема не лише систематизує ключові напрями розвитку, а й слугує орієнтиром для формування комплексної програми підвищення ефективності діяльності підприємства.

Показана структура демонструє, що комплекс заходів не зводиться лише до оновлення технічної бази чи закупівлі сучасного обладнання. Йдеться про багаторівневу трансформацію, яка охоплює технологічні, екологічні, економічні та управлінські аспекти. Кожен блок зумовлює наступний: цифровізація створює основу для точного планування ресурсів, сталі практики забезпечують довгострокову продуктивність земель, а диверсифікація та розвиток доданої вартості формують фінансову стійкість підприємства.

Особливо важливо підкреслити, що ефективність запропонованих рішень значною мірою залежить від зміни управлінської поведінки та оновлення стратегічних підходів. Частою помилкою аграрних підприємств є фокусування на технічних інвестиціях у відриві від організаційних трансформацій. У результаті нове обладнання працює за старими алгоритмами, а потенціал інновацій використовується лише частково.

Структурна схема дозволяє цілісно побачити логіку майбутніх змін та оцінити взаємну залежність різних управлінських рішень. Вона створює концептуальну рамку для розроблення комплексної програми розвитку, у якій технічні та екологічні інновації підтримуються відповідними стратегічними змінами. Саме така комплексність є ключем до стійкого підвищення результативності діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Підприємство поступово наближається до етапу, коли поодинокі технологічні рішення вже не можуть працювати ізольовано, бо їхня результативність обмежена саме фрагментарністю. Наявні ресурси дозволяють перейти до більш цілісного планування, хоча сам процес потребує терпіння та певного внутрішнього зусилля.

Технологічні рішення та цифровізація	<p>Автоматизованій контроль ресурсів</p> <ul style="list-style-type: none"> - сенсори вологості, рН, температури ґрунту - IoT-системи для моніторингу техніки - автоматизоване управління полшвом <p>GPS-навігація та агромоніторинг</p> <ul style="list-style-type: none"> - точне водіння техніки (autosteer) - супутниковий аналіз стану посівів (NDVI, EVI) - моніторинг шкідників та хвороб з дронів - внесення добрив і ЗЗР дронами <p>Цифрові карти полів і планування посівів</p> <ul style="list-style-type: none"> - зонування продуктивності поля - системи управління полем (FMS) - прогнозування врожайності та моделювання сценаріїв - моделювання ротації культур
Екологічні та стійкі практики	<p>Рациональне внесення добрив за аналізом ґрунту</p> <ul style="list-style-type: none"> - агрохімічні карти та лабораторні звіти - диференційоване внесення (VRA) - використання біодобрив та мікоризи <p>Водозберігаючі системи</p> <ul style="list-style-type: none"> - краплинне зрошення з датчиками контролю - повторне використання дощової води - мульчування для зниження випаровування <p>Утилізація відходів і компостування</p> <ul style="list-style-type: none"> - органічний компост та біогумус - переробка рослинних решток - системи збору та переробки гною (біогазові установки)
Диверсифікація та створення доданої вартості	<p>Переробка і фасування продукції</p> <ul style="list-style-type: none"> - міні-лінії з переробки овочів/фруктів - міні-цехи із заморожування, сушіння, пастеризації (соків, паст, сушених продуктів) - брендowana упаковка й сертифікація - вихід на локальні ринки та онлайн-канали <p>Нові культури</p> <ul style="list-style-type: none"> - нішеві та високорентабельні (нут, спельта, лаванда) - сидерати та культурні пари - багаторічні культури для стабільних доходів - лікарські та ефіроолійні рослини <p>Розвиток супутніх сервісів</p> <ul style="list-style-type: none"> - агротуризм і тематичні фермерські події - навчальні програми та консультації - сервісні центри з обслуговування техніки та дронів - логістика та холодний ланцюг - агротуризм і демонстраційні поля <p>Нові канали збуту</p> <ul style="list-style-type: none"> - онлайн-маркетплейси - прямі продажі HoReCa - кооперація з місцевими виробниками

Рис. 3.3. Запропоновані стратегічні напрями інновацій та сталого зростання

У господарствах, які працюють у схожих умовах, поєднання точного

землеробства, цифрових платформ для планування, енергоощадної техніки й сталих практик дало помітний ефект, навіть якщо він не проявлявся миттєво. Практика засвідчує, що технічна інтеграція не настільки складна, як адаптація людей, які щоденно виконують виробничі операції. Саме тому навчання персоналу не розглядається як додатковий етап, а як частина самого процесу впровадження, що визначає його реальну ефективність.

У процесі попереднього аналізу виникла потреба сформулювати більш деталізовану оцінку очікуваних результатів, щоб уникнути поверхового підходу до планування. З цією метою складено таблицю, де систематизовано ключові технологічні заходи, їхній потенційний вплив та умови реалізації. У таблицю внесено не лише прогнозоване зниження витрат і зміну урожайності, а й менш очевидні складові, які часто ігнорують на початкових етапах. Частина показників базується на практичних даних із господарств подібного типу, хоча варто враховувати, що фактичні результати можуть відрізнятися, особливо у перехідні сезони. Це не применшує користь оцінки, але підказує, як коректно трактувати отримані цифри.

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності ключових технологічних заходів для підприємства

Захід	Очікуване зниження витрат, %	Очікуване підвищення урожайності, %	Орієнтовний строк реалізації	Додаткові умови
Використання GPS навігації та автопілоту техніки	3,4	2,1	3 місяці	встановлення датчиків контролю
Дрони для моніторингу посівів	1,9	3,8	1 сезон	навчання оператора
Крапельне зрошення	4,7	6,2	2 сезони	якісний агрохімічний аналіз ґрунту
Автоматизовані системи внесення добрив	2,8	4,5	4 місяці	регулярне калібрування обладнання
Енергоощадна техніка	3,1	0,7	залежить від закупівлі	контроль витрат ПММ

Дані таблиці 3.8 свідчить, що окремі заходи не дають швидкого

приросту урожайності, але впливають на інші параметри виробництва. Деякі технології починають працювати лише після кількох циклів, і це створює певну нерівномірність у динаміці результатів, яку важко передбачити без детального спостереження. Інші рішення демонструють ефект ще в перший сезон, хоча потребують постійного доопрацювання на рівні налаштувань або обліку. Це стає аргументом на користь комбінування різних типів інновацій, що дозволяє підприємству зберігати стабільність у перехідний період. Власне таке поєднання і формує основу стратегії, орієнтованої не лише на поточні показники, а й на поступове підвищення ефективності у ширшій перспективі.

Необхідність оцінити можливості цифрових інструментів управління сьогодні відчувається майже в кожному аграрному підприємстві. Це не мода і не додаткова опція. Скоріше це спосіб утримати контроль над виробничими витратами, які розпорошуються швидше, ніж здається. Цифрові рішення впливають на дисципліну витрат і на саму логіку ухвалення рішень. Прозорість не виникає миттєво, однак перші зміни помітні вже тоді, коли з'являється системний електронний облік. У багатьох випадках цифровізація починається з найпростіших дій, наприклад фіксації операцій або моніторингу техніки, а завершується більш складними моделями прогнозування урожайності і плануванням запасів. Для підприємства доцільно зосередитись на кількох базових етапах. Вони не вичерпують широту можливостей, але створюють фундамент, без якого подальші рішення будуть непевними.

Першим напрямом зазвичай стає картографування полів. Це не лише позначки на екрані. Це спосіб відокремити фактичний стан ділянок від приблизних припущень. Цифрові карти допомагають вирівняти планування робіт і наочно показують, де саме підприємство втрачає ресурси. Поруч з цим виникають інші інструменти. Наприклад, мобільний облік витрат. Він дає змогу відстежувати витрати в момент їхнього виникнення і зменшує хаотичність у діях персоналу. Часто виявляється, що працівники не проти нових систем, але їм складно відмовитися від звичних блокнотів чи

розрізаних файлів. У таких ситуаціях саме навчання формує новий підхід до роботи. Воно не обіцяє чарівних результатів, однак забезпечує рух у правильному напрямі.

Найскладнішим блоком цифровізації вважають прогнозні моделі. Вони потребують даних у значно кращому стані, ніж у середньому є в господарства. Проте можливості таких систем досить помітні навіть у мінімальному форматі. Коли підприємство починає бачити майбутній урожай у цифровому вимірі, воно змінює схему планування збуту і відчуває себе упевненіше під час перемовин з покупцями. Дані стають аргументом. Однак тут з'являються нові ризики. Якщо дані неповні або зібрані нерівномірно, моделі дають результат, який створює більше запитань, ніж відповідей. Це природна частина процесу, і підприємство повинно пройти кілька циклів, перш ніж система стабілізується.

Проаналізувавши дані таблиці 3.9, можна зазначити, що впровадження цифрових інструментів управління здатне дати помітний економічний і організаційний ефект навіть на середньому аграрному підприємстві. Точне картування полів і електронні журнали дозволяють скоротити витрати на паливо та добрива приблизно на 5 - 8 % і зменшити хаотичність операцій. Облік витрат у мобільних додатках підвищує прозорість дій працівників і дозволяє контролювати собівартість з точністю 7 - 12 %. Прогнозні моделі урожайності зменшують похибку прогнозів з 20 - 25 % до 10 - 15 % і надають можливість більш вигідно планувати збут продукції. Моніторинг техніки і складів забезпечує економію пального 6 - 10 % і скорочення непродуктивних запасів на 10 - 15 %.

У середньому впровадження повного набору цифрових рішень може підвищити ефективність виробничих процесів на 10 - 15 % у перший рік і створює базу для подальшого вдосконалення управління та планування. Водночас основним ризиком залишаються неповні дані та технічні збої.

Рекомендовані цифрові інструменти та їх очікуваний ефект для підвищення ефективності підприємства

Інструмент	Основний результат	Додаткові наслідки	Орієнтовний ефект	Ризики впровадження
Цифрові карти полів <i>FieldView, AgroOnline, SmartFarming Maps</i>	точніше планування робіт і коригування технологічних операцій	зменшення перевитрат ресурсів, формування історичних даних	скорочення витрат на паливо приблизно 5 - 8 %, економія добрив у межах 4 - 6 %	потреба у якісній аналітиці, помилки при первинному картуванні, різниця у точності GPS
Облік витрат у мобільних додатках <i>AgriEdge, Cropio Mobile, MyFarmBot</i>	контролювання собівартості на рівні кожної операції	прозорість дій працівників, менше хаотичних записів	зніження «неврахованих» витрат на 7 - 12 %, прискорення фіксації операцій до 1 - 3 хв	опір персоналу, нерівномірність заповнення, ризик неповного введення даних
Системи прогнозування урожайності <i>OneSoil Yield, Agrilab Analytics, EOSDA Crop Monitoring</i>	формування реалістичного плану збуту	точніші перемовини з покупцями, коригування агротехнічних рішень	прогнозна похибка зніжується з 20 - 25 % до 10 - 15 %, можливе збільшення ціни продажу на 2 - 4 % через кращі перемовини	залежність від якості даних, ризик неправильного налаштування моделі
Моніторинг техніки та пального <i>Wialon Agriculture, Fleetix Agro, Queclink GL Agro</i>	контроль пересування техніки та витрат пального	зменшення зловживань, оптимізація маршрутів	економія пального на 6 - 10 %, скорочення простоїв до 15 - 20 %	технічні збої обладнання, потреба у сервісному супроводі
Електронні польові журнали <i>DigitalAgriLog, AgroPlanter, Cropio FieldBook</i>	систематизація операцій і документування робіт	підготовка до аудиту, аналіз помилок, узгодженість між підрозділами	зменшення часу на підготовку звітностей приблизно на 20 - 30 %, зростання дисципліни фіксації даних	відсутність уніфікованого формату заповнення, ризик інформаційних прогалин
Візуальний супутниковий моніторинг <i>Sentinel Hub, EOSDA, Cropwise Imagery</i>	оперативне виявлення стресових зон	швидше реагування на шкідників і хвороби	скорочення втрат урожайності на 3 - 5 %, зменшення необов'язкових обробок на 8 - 10 %	хмарність, нерівномірна якість знімків, потреба у фаховій інтерпретації
Облік складів і ТМЦ <i>AgroStock 2.0, FarmTrace Inventory</i>	прозорий рух матеріалів	кращий контроль залишків, уникнення надлишкових закупівель	зменшення непродуктивних запасів на 10 - 15 %, прискорення інвентаризації вдвічі	ризик некоректного введення у перший період, недовіра до системи
Автоматизовані системи планування робіт <i>AgriPlanner, CropVision TaskFlow</i>	узгодженість роботи техніки, працівників і полів	менше накладок між операціями, плавніша логістика	підвищення використання техніки до 70 - 80 % від фактичного потенціалу	потреба у якісній цифровій дисципліні, залежність від коректного графіку

Певні побоювання щодо цифровізації існують майже завжди. Частині працівників важко перейти від ручних записів до електронних систем. Це не технічна проблема. Це питання звички, довіри і часу. Коли людина багато

років працювала в одному форматі, нова система здається чужою. Саме тому навчання і внутрішня комунікація не менш важливі за програмне забезпечення. Підприємство повинно бути готове до комбінації прогресу і опору. Цей процес не буде повністю рівним. Проте рух до цифрової дисципліни завжди створює довгострокову вигоду.

Окремим напрямом розвитку варто виділити екологічні практики (табл. 3.10). Вони не просто відповідають сучасним ринковим вимогам, а й безпосередньо впливають на стабільність виробництва та стан земель. Якщо підприємство обробляє один і той же земельний банк роками, екологічна відповідальність перестає бути декларативною формальністю. Вона стає конкретним фактором, який впливає на економічну доцільність і рентабельність. Поля не можна відновити за один сезон, тому будь-яке виснаження ґрунту з часом обертається суттєвими фінансовими втратами. Ці практики вимагають системного підходу. Кожне втручання в агроecosystemу має бути продумане і збалансоване. Іноді результати проявляються не одразу, але відкладений ефект часто перевищує очікування.

Такі підходи формують довгострокову економічну стійкість господарства. Вони вимагають терпіння, обліку безлічі параметрів і постійного контролю. Проте результат проявляється поступово і системно: поля стають більш родючими, витрати на відновлення ґрунтів знижуються, а ризики втрат врожаю через екологічні проблеми значно падають.

Якщо узагальнити дані таблиці 3.10, стає очевидним, що підприємство має реальні можливості підвищити ефективність без екстремальних фінансових вливань. Основний виклик полягає не у вартості технологій. Він у здатності організувати їхнє використання так, щоб вони працювали на практиці, а не залишалися набором окремих експериментів. Саме тому подальші кроки повинні включати внутрішню комунікацію, навчання кадрів і поступову стандартизацію виробничих процедур. Якщо цього не робити, навіть найсучасніші технології залишаться на папері. Лише за умови системного підходу цифровізація та автоматизація перетворюються на інструмент розвитку, а не на марні витрати.

Очікувані результати від впровадження екологічних практик

Назва технології	Економічний ефект	Екологічний ефект	Особливості застосування
No-till (мінімальна обробка ґрунту, Horsch Pronto 6DC)	зниження витрат на паливо на 25 - 30%	збереження структури ґрунту, зменшення ерозії	потребує адаптації техніки, зміни технологічних карт
Рациональне внесення добрив (Yara N-Sensor, диференційне внесення NPK)	стабілізація собівартості (5 - 10%)	зниження хімічного навантаження на ґрунт на 15 - 20%	обов'язковий регулярний аналіз ґрунту, точне дозування
Компостування органічних відходів (біогумус, ферментаційні контейнери)	економія на добривах до 20%	зменшення обсягів відходів, підвищення органічної маси ґрунту	потребує інфраструктури для зберігання та переробки
Крапельне зрошення (Netafim, система Smart Drip)	економія води до 40%	зменшення стресу рослин, підвищення ефективності використання води	потребує монтажу системи та контролю за витратами води
Покривні культури (люпин, гірчиця, фацелія)	підвищення урожайності наступних культур на 10 - 15%	зменшення ерозії, збереження вологи, розвиток біорізноманіття	потребує додаткового планування сівозміни

Для оцінки економії було використано фактичну собівартість виробництва у 2024 р., яка становила 19775,5 тис. грн. Це визначає базу порівняння, від якої розраховували потенційний вплив кожного технологічного рішення. Вплив оцінювався через відсоток можливого зниження витрат та очікуване зростання урожайності. Розрахунки показали, що навіть невеликі зміни у процесах здатні дати суттєвий економічний ефект.

Результати свідчать, що підприємству не обов'язково здійснювати масштабне технічне оновлення, щоб покращити ефективність. Технологічні заходи середнього рівня вартості, поєднані з системним агромоніторингом, дозволяють знизити собівартість продукції майже на 16%. При цьому відбувається одночасне підвищення урожайності, що додає додаткову вартість продукції і зменшує ризики втрат через помилки у внесенні ресурсів або зрошенні.

Розрахунок економічного ефекту технологічних рішень для підприємства

Назва технології	Зменшення витрат, %	Економія, тис. грн	Зростання урожайності, %
GPS навігація та автопілот (Trimble Autopilot)	3,4	672,37	2,1
Моніторинг дронами (DJI Phantom 4 RTK, Agri Drone)	1,9	375,73	3,8
Крапельне зрошення (Netafim Smart Drip, Rain Bird)	4,7	929,45	6,2
Автоматизоване внесення добрив (Yara N-Sensor, Amazone UX)	2,8	553,71	4,5
Енергоощадна техніка (Horsch Pronto 6DC)	3,1	613,04	0,7
Сумарна потенційна економія	x	3144,3	x

Сумарна потенційна економія становить 3144,3 тис. грн на рік, що дорівнює 15,9% від поточної собівартості. Ця цифра дозволяє компенсувати інфляційні коливання, частково фінансувати капітальні ремонти або підтримувати інноваційні проекти. Водночас отримані результати демонструють, що системне впровадження доступних технологій вже дає відчутний ефект і не потребує масштабного оновлення всього парку техніки.

Отримані результати свідчать, що підприємству не обов'язково здійснювати масштабне технічне оновлення, щоб поліпшити ефективність. Технологічні заходи середнього рівня вартості забезпечують суттєвий економічний ефект, особливо якщо поєднуються із системним агромоніторингом та плануванням виробництва.

Економія витрат і зростання урожайності працюють у різних часових горизонтах. Наприклад, GPS системи дають швидкий і вимірюваний ефект, тоді як крапельне зрошення розкриває потенціал поступово. Це дає підприємству можливість поєднувати короткострокове бюджетне розвантаження з довгостроковим нарощенням конкурентних переваг.

Після визначення технологічних, екологічних та управлінських заходів постає потреба узагальнити їхній можливий економічний результат. Підприємство не може впроваджувати зміни інтуїтивно, адже будь-яке рішення впливає на ліквідність, рентабельність, оборотність оборотних активів та фінансову стійкість. Тому побудова економічної моделі виступає

інструментом перевірки реалістичності очікувань. Вона не передбачає точного відтворення майбутнього, однак дає орієнтир для руху у найближчі три роки і дозволяє оцінити, чи здатні запропоновані заходи компенсувати можливі ризики зовнішнього середовища. Певна обережність при прогнозуванні є необхідною, тому модель базується на помірному сценарії розвитку ринку, без надмірного оптимізму. У такому форматі керівництво може планувати витрати та не втрачати контроль над грошовими потоками.

У табл. 3.12 наведено прогноз фінансових показників за умов поетапного впровадження заходів, запропонованих у попередньому підрозділі. Вихідні значення взято за 2024 рік, що дає змогу простежити очікувану динаміку змін.

Таблиця 3.12

Прогноз зміни фінансових результатів підприємства

Показник	2024 факт	2026 прогноз	2027 прогноз	2028 прогноз
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	29454,4	31810,8	34216,6	36612,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19775,5	18984,5	18414,9	17954,6
Чистий прибуток, тис. грн	9678,9	12826,3	15801,6	18658,1
Рентабельність продукції, %	14,6	17,1	19,4	20,9
Фондовіддача, грн	0,22	0,23	0,24	0,25

За даними таблиці відчувається поступове, але стає зміщення фінансової структури у бік зростання чистого прибутку та рентабельності. Такий ефект пояснюється комбінацією технологічних рішень, скороченням непродуктивних витрат та впровадженням більш точного планування виробничих процесів. Динаміка не демонструє різкого стрибка, що підвищує її реалістичність та знижує ризик переоцінки потенціалу. Зростання фондівіддачі свідчить про раціональнішу роботу основних засобів і підтверджує доцільність оновлення техніки.

Проте прогноз фінансових результатів не дає відповіді на ключове

запитання, а саме у які напрями інвестування варто спрямувати ресурси першочергово. Оскільки можливості підприємства обмежені, надмірна кількість одночасних проєктів здатна створити фінансове навантаження. Тому необхідний порівняльний відбір інвестиційних рішень, що відповідають не лише стратегічним цілям, а й наявним ресурсам.

Таблиця 3.13

Оцінка ефективності потенційних напрямів інвестування підприємства

Напрямок інвестицій	Початкові витрати, тис. грн	Прогнозований приріст прибутку, %	Термін окупності	Пріоритет
Автоматизація обліку та моніторингу (1С:Агро, Trimble Ag Software)	315,0	7,4	1 р.	високий
Модернізація техніки (Horsch Pronto 6DC)	3187,6	11,9	2 р.	високий
Дрони для агромоніторингу (DJI Phantom 4 RTK, SenseFly eBee)	264,3	5,1	1,5 р.	середній
Крапельне зрошення (Netafim Smart Drip, Rain Bird)	698,4	9,6	2,5 р.	середній
Переробка сировини (міні-переробка овочів, лінія соків / пасти)	1543,8	14,8	3,2 р.	вибірковий

Матеріал таблиці показує, що в короткостроковій перспективі найбільший ефект дають інвестиції у цифрові рішення та точне землеробство. Автоматизація обліку та використання дронів дозволяють отримати приріст прибутку від 5 до 7% при порівняно невеликих початкових витратах до 315 - 265 тис. грн і окупності до 1,5 року. Модернізація техніки забезпечує більший потенціал зростання прибутку - майже 12% - але потребує значних інвестицій понад 3,1 млн грн і окупність становить близько 2 років. Переробка продукції дає найвищий прогнозований приріст прибутку, майже 15%, але її реалізація потребує понад 1,5 млн грн і термін окупності перевищує 3 роки, тому її варто розглядати як наступний етап розвитку після стабілізації операційної діяльності та впровадження цифрових рішень.

Для фінансування таких проєктів оптимально використовувати державні

програми підтримки малого та середнього агробізнесу, які передбачають субсидовані кредити або часткове відшкодування відсотків. Зокрема, в Україні ефективним є отримання кредиту через Укргазбанк або Ощадбанк у рамках програм підтримки аграріїв, де ставка може становити близько 10 - 12% річних при частковому державному відшкодуванні відсотків до 50%. Наприклад, для модернізації техніки на 1,2 млн грн підприємство може отримати кредит з річною ставкою 11%, щомісячний платіж складе близько 110 тис. грн на 12 місяців, при цьому держава поверне половину відсотків - це робить проєкт фінансово здійсненним навіть для малого господарства [65].

Для формування узгодженої концепції розвитку необхідно поєднати прогноз фінансових результатів, пріоритети інвестування та часові рамки впровадження змін. Цей процес зручно представити у вигляді дорожньої карти, що відображає логічну послідовність рішень.

Підвищення ефективності діяльності підприємства

		2026 рік (тривалість 6 - 12 місяців)
		цифровий облік витрат 6 місяців
		GPS контроль техніки 4 - 6 місяців
		навчання персоналу 3 - 5 місяців
		2027 рік (тривалість 10 - 14 місяців)
		модернізація машинного парку 1 рік
		агромоніторинг дронами 6 - 9 місяців
		2028 рік (тривалість 12 - 18 місяців)
		запуск водозберігаючих систем 1 - 1,5 року
		підготовка до переробки продукції 1,5 - 2 роки

Рис. 3.4. Дорожня карта реалізації заходів

Дорожня карта не є жорсткою інструкцією, оскільки ринок аграрної продукції залишається мінливим. Вона радше задає орієнтири, які можна коригувати залежно від цінових трендів, державної підтримки та погодних умов. Попри це, поетапність дозволяє уникати надмірного фінансового тиску та забезпечує контрольоване зростання.

У підсумку узагальнююча економічна модель підтверджує доцільність запропонованих заходів та демонструє, що підприємство здатне підвищити ефективність діяльності без різких ресурсних коливань. Важливо зберегти послідовність у виконанні етапів та регулярно оновлювати прогноз, щоб адаптувати його до фактичних результатів. Саме така модель створює підґрунтя для стійкого розвитку у середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

З метою підвищення конкурентоспроможності пропонуємо оптимізувати витрати, що дозволить знизити матеріалоемність на 8 - 10 % та підвищити фондівдачу. Планується переглянути норми використання палива з очікуваним ефектом у 4,5 %, оптимізувати закупівлі добрив із економією 3,2 % та впровадити планування робіт у пікові періоди для підвищення продуктивності. Запровадження цифровізації обліку витрат забезпечить швидший аналіз і контроль ресурсів, що сприятиме зміцненню фінансової стабільності та ефективності виробничих процесів.

Рекомендовано модернізувати технічний парк та оновити транспортні засоби, що дозволить підвищити продуктивність на 12 - 18 % у найближчі 2 - 3 р. Придбання сівалки Horsch Pronto 6DC, а також впровадження GPS-контролю й моніторингу витрат пального забезпечить точність посіву, зменшить втрати при збиранні врожаю та стабілізує виробничі цикли.

Для зміцнення ринкових позицій доцільно впровадити CRM-систему для підвищення повторних звернень на 5 - 7 % і диференціювати послуги у пікові періоди, що збільшить доходи на 3 - 4 %. Планується активізувати комунікації з партнерами та збільшити частку інноваційних рішень у виробництві, що дозволить підвищити рентабельність на 2 - 3 %. Такі заходи сприятимуть зменшенню впливу сезонних коливань і підвищенню лояльності клієнтів.

Рекомендуємо реалізувати інноваційну стратегію у 2026 - 2027 рр., що

включатиме освоєння нових сортів пшениці «Лана-21» та ячменю «Барс-19» на площі 12 га, модернізацію техніки на 1 187,6 тис. грн і автоматизацію виробничих процесів на 942,8 тис. грн. Заплановано навчання персоналу на 312,4 тис. грн та проведення досліджень і аналітики на 427,9 тис. грн для забезпечення ефективності всіх заходів. Реалізація цього плану дозволить підвищити продуктивність, стабільність виробництва та закласти основу для довгострокових конкурентних переваг.

На основі проведеного аналізу конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу господарства можна рекомендувати комплекс заходів для підвищення ефективності діяльності. Пропонуємо впроваджувати технологічні, управлінські та екологічні рішення поетапно, щоб уникнути перевантаження ресурсів і забезпечити контрольований розвиток. Зокрема, цифровізація обліку витрат, GPS контроль техніки та навчання персоналу у 2026 р. дозволять знизити собівартість виробництва на 7–12% та підвищити точність планування робіт, що закладе основу для подальшого масштабного оновлення.

Впровадження технологій точного землеробства та агромоніторингу дронами у 2026 р. створить передумови для оптимізації використання техніки та ресурсів. Зокрема, використання крапельного зрошення і автоматизованих систем внесення добрив дасть змогу зменшити витрати на 4–6% і одночасно підвищити урожайність на 4–6%, що забезпечить економічну стабільність навіть у перехідні сезони. Пропонуємо поєднувати короткострокові заходи з довгостроковими, що дозволить поступово нарощувати додану вартість продукції.

Екологічні практики, такі як мінімальна обробка ґрунту, раціональне внесення добрив і покривні культури, будуть впроваджуватися у 2027 р. Вони не лише сприятимуть збереженню родючості земель, але й дадуть економію витрат на паливо та добрива до 25–30% та стабілізацію собівартості на рівні 5–10%. Рекомендуємо формувати системний підхід до використання таких технологій, включно з моніторингом і навчанням

персоналу, щоб уникнути фрагментарного ефекту і забезпечити стійкий результат.

Щодо фінансової доцільності, пропонуємо першочергово інвестувати у цифрові інструменти та модернізацію техніки, що дозволить отримати приріст чистого прибутку на 7–12% при помірних витратах та терміні окупності 1–2 роки. При цьому інвестиції у переробку продукції варто розглядати після стабілізації операційної діяльності. Використання державних програм підтримки аграрного бізнесу дозволить зменшити фінансове навантаження і підвищить ефективність реалізації проєктів. У результаті підприємство зможе підвищити загальну ефективність виробництва на 10–15% уже в перший рік та створити основу для довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним показником, що визначає його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової економіки. Вона формується на трьох рівнях: продукції, підприємства в цілому та галузі, і залежить від взаємодії внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов, включаючи ринкові тенденції, технологічні інновації та поведінку споживачів. Для аграрного сектору важливим є комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, який поєднує кількісні та якісні методи, враховує фінансові, технологічні, організаційні та екологічні аспекти діяльності. Використання стратегічних моделей, таких як SWOT, PEST та модель п'яти сил Портера, дозволяє підприємствам не лише оцінити їхні сильні та слабкі сторони, а й розробляти ефективні стратегії розвитку, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

2. Об'єктом дослідження обрано фермерське господарство, що спеціалізується на рослинництві та здійснює виробничу діяльність у межах Полтавської області. Земельний фонд підприємства становить близько 6,4 га і протягом 2020 - 2024 рр. залишався майже стабільним, з незначним коливанням у 2021 - 2022 рр. Навантаження на одного працівника зросло з 0,5 га до 0,6 га, що свідчить про більш інтенсивне використання трудових ресурсів та оптимізацію чисельності персоналу. Виробничий цикл охоплює весь процес від підготовки ґрунту до збору врожаю, що забезпечує безперервність виробництва та зменшує залежність від зовнішніх підрядників.

3. Трудові ресурси є важливим фактором ефективності діяльності підприємства. Чисельність персоналу зменшилася на 28,6 %, до 10 осіб, при цьому середня заробітна плата зросла на 120 %, до 24,2 тис. грн. Прямі витрати на оплату праці збільшилися на 53,1 %, а фонд оплати праці залишався стабільним на рівні 33,5 % від загальних витрат. Така динаміка

свідчить про стимулювання кваліфікованих кадрів та підвищення продуктивності праці, що особливо важливо для невеликих господарств.

4. Матеріально-технічна база підприємства за аналізований період значно покращилася. Вартість основних фондів зросла на 42,6 %, а машини та обладнання - на 229,1 %, що підтверджує курс на механізацію та автоматизацію виробничих процесів. Середньорічна залишкова вартість основних засобів збільшилася на 45,1 %, а ступінь придатності залишався на рівні понад 84 %, що забезпечує ефективне використання ресурсів та тривалу експлуатацію техніки. Вартість оборотних фондів зросла на 77,3 %, що свідчить про розширення поточної діяльності та покращення матеріально-технічного забезпечення на одного працівника.

5. Фінансові результати діяльності підприємства демонструють позитивну тенденцію. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 56,7 % - до 29,5 млн грн, а чистий прибуток виріс на 16,2 % і склав 9,7 млн грн. Прибуток на одного працівника зріс на 62,6 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Водночас прибутковість основних виробничих засобів знизилася на 18,5 %, що вказує на потребу подальшої оптимізації капітальних витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

6. Рівень ресурсної та операційної ефективності підприємства демонструє позитивну динаміку. Продуктивність праці у 2024 р. досягла 1045 тис. грн на одного працівника, що на 34% перевищує показник 2020 р., а середній рівень завантаженості ресурсів підвищився до 75%. Оптимізація матеріальних витрат і більш раціональне використання техніки дозволили підприємству ефективніше реагувати на коливання попиту та підвищити загальну стійкість бізнесу без значних додаткових вкладень.

7. Інноваційна активність підприємства зросла суттєво. Частка оновлених засобів праці збільшилася з 12% у 2020 р. до 38% у 2024 р., рівень цифровізації процесів піднявся до 0,61, а інтегральний інноваційний індекс досяг 0,65. Такі показники свідчать про впровадження нових технологій і

оптимізацію робочих процесів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства та дозволяє швидше адаптуватися до змін ринку.

8. Фінансова стійкість підприємства зазнала значних коливань. Рентабельність операційної діяльності у 2023 р. впала до 3%, проте у 2024 р. відновилася до 26%. Маневреність власного капіталу і коефіцієнт покриття поточних витрат доходами підтверджують підвищення здатності підприємства оперативно реагувати на фінансові потреби та підтримувати стабільність у непередбачуваних умовах.

9. Ринкові позиції підприємства покращилися завдяки активнішій роботі з клієнтами. Приріст клієнтської бази у 2024 р. склав 11%, а частка повторних звернень - 69%, що демонструє високий рівень лояльності. Інтегральний індекс конкурентоспроможності піднявся до 0,64, відображаючи комплексне підвищення ефективності, інноваційного потенціалу та стійкості підприємства на ринку.

З метою формування та реалізації конкурентоспроможності аграрного підприємства рекомендовано наступні пропозиції:

1. Оптимізація витрат та ресурсного навантаження дозволить знизити собівартість на 8 - 10 %, підвищити продуктивність і уникнути простоїв. Перегляд норм використання палива, оптимізація закупівлі добрив, планування робіт у пікові періоди та цифровізація обліку затрат забезпечать ефективніше використання ресурсів і контроль над фінансовими показниками, що значно зміцнить стійкість підприємства у періоди коливань ринку.

2. Розвиток технологічної бази передбачає поетапне оновлення машинно-тракторного парку та модернізацію транспортних засобів, що дозволить зберегти фондоозброєність на рівні 266,7 тис. грн на працівника та підвищити ефективність виробництва на 12 - 18 %. Регулярний моніторинг технічного стану обладнання та ремонт будівель і споруд допоможуть уникнути простоїв і знизити витрати на обслуговування.

3. Укріплення ринкових позицій буде здійснено через впровадження системи обліку клієнтів (CRM), що підвищить повторні звернення на 5 - 7 %,

та диференціацію послуг у пікові періоди, що збільшить доходи на 3 - 4 %. Поліпшення комунікацій з партнерами та збільшення частки інноваційних рішень підвищить продуктивність і рентабельність на 2 - 3 %, забезпечивши стабільність замовлень і формування лояльної клієнтської бази.

4. Реалізація інноваційної стратегії передбачає освоєння нових сортів пшениці та ячменю, модернізацію техніки з придбанням сівалки із GPS-системою та автоматизацію виробничих процесів. Підготовка персоналу через спеціалізовані курси і тренінги, проведення аналітичних досліджень та модернізація логістики дозволять підвищити продуктивність, стабілізувати виробничі цикли та закласти фундамент для подальших маркетингових і виробничих вдосконалень.

5. пропонуємо впровадити комплекс заходів, які поєднують технологічні, цифрові та екологічні рішення. Зокрема, автоматизація обліку витрат і GPS-контроль техніки забезпечить економію ресурсів на 5 - 8 %, а навчання персоналу підвищить продуктивність операцій до 7 - 12 %. Впровадження таких рішень у 2026 р. стане основою для подальших змін і забезпечить контроль над виробничими процесами вже у перший рік.

6. Технологічні інновації та модернізація машинного парку у 2026 р. дозволять оптимізувати використання обладнання та знизити собівартість продукції на 5 - 6 %, а застосування дронів для агромоніторингу підвищить урожайність на 3 - 4 %. Одночасно рекомендується поетапно інтегрувати крапельне зрошення і енергоощадну техніку, що забезпечить економію пального на 6 - 10 % та додаткове зростання урожайності на 4 - 6 %. Такий підхід дозволить поступово компенсувати внутрішні обмеження та підготувати підприємство до більш масштабних інвестицій.

7. Екологічні практики, впроваджені у 2027 р., створять довгострокову стійкість виробництва. Рекомендовано запровадити мінімальну обробку ґрунту, точне внесення добрив і покривні культури, що дозволить зменшити хімічне навантаження на ґрунт на 15 - 20 % та підвищити урожайність наступних культур на 10 - 15 %. Компостування органічних відходів і

водозберігаючі системи скоротять витрати на добрива до 20 % і води до 40 %, створюючи додаткову економію та підтримуючи екологічну стійкість.

8. Пріоритети інвестування мають визначатися не лише очікуваним прибутком, а й ресурсними можливостями підприємства. Найбільший ефект у короткостроковій перспективі дадуть цифрові рішення та точне землеробство з приростом прибутку до 7% і окупністю до 1,5 р. Модернізація техніки забезпечить майже 12% приросту прибутку, а переробка продукції стане наступним етапом розвитку із прогнозованим приростом до 15%. Поетапне впровадження заходів відповідно до дорожньої карти дозволить уникнути надмірного фінансового навантаження та закладе основу для стабільного середньострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2022. Вип. 3. С. 198–203.
2. Артеменко В. Б. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та чинники формування. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 87–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2019_4_11
3. Бабич М. М. Управління конкурентними перевагами підприємств аграрного сектору. *Агросвіт*. 2020. № 9. С. 22–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_9_5
4. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 24–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_5_6
5. Бердар М. М. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України: сучасні проблеми та напрями підвищення. *Агросвіт*. 2018. № 12. С. 8-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2018_12_3
6. Березіна Л. М. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_21-22_7
7. Беренда Н. І. Конкурентоспроможність підприємства і стратегія її підвищення. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 1. С. 40-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_1_8
8. Білоткач І. Інституційні основи конкурентної стратегії виробників органічної агропромислової продукції України на зовнішніх ринках. *Економіка та держава*. 2022. №1. 93–99 с.
9. Білоусько Т. Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського університету*, 2023. Вип. 12. С. 50–57.
10. Брінь П. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність,

показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 36–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_64_9

11. Брусник Д. О. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/242.pdf>

12. Вініченко І. І. Формування конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_142_15

13. Волкова Н.В., Комбарова Ю.В., Гученко А.О., Підлісна В.М. Цифрові інструменти для підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. Наукові інновації та передові технології. № 12(52). 2025. <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/archive>

14. Гвоздьева О., Корнилюк Р. Сильное плечо аграріїв. За вісім місяців 2023-го агросектор приніс Україні у п'ять разів більше виручки, ніж металургія. Які країни купують українське?. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/money/silne-pleche-agrariiv-za-visim-misyatsiv-2023-go-agrosector-prinis-ukraini-u-pyat-raziv-bilshe- viruchki-nizh-metalurgiya-zagalommi-eksportovali-tovariv-na-245-mlrd-yaki-kraini- kupuyut-ukrainske-dosli-11102023-16579>.

15. Герасимова В. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_154_19

16. Гончар В. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 3. С. 64–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhnau_ekon_2018_3_9

17. Григорова З. В. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. *Менеджмент виробництва*, 2020. № 2(8). С. 126–130.

18. Гуторова О.О. Напрямки підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnuu_ekon/2009_11/pdf/11_07.pdf

19. Данько Т. І. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2021. № 6. С.30-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_6_6

20. Діденко Є. О. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 2. С. 45–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escapk_2021_2_7

21. Єрмаков О. Ю. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агроінком*. 2019. № 11–12. С. 37–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agroincom_2019_11-12_6

22. Жук О. І. Конкурентоспроможність продукції аграрних підприємств на внутрішньому ринку. *Економіка і суспільство*. 2020. № 22. С. 198–204. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/421>

23. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія / Протосвіцька О.І., Федорчук О.М., Свиридовський В.М., Дудченко В.В. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с.

24. Завадських Г. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного середовища. *Менеджмент та підприємництво*. 2018. № 2. С. 51–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/menpid_2018_2_9

25. Зварич І. Т. Чинники впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 46. С. 12-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2020_46_4

26. Ігнатенко М. М. Сталий розвиток та конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка природокористування*. 2021. № 1. С. 66–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ep_2021_1_10

27. Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. Конкурентні переваги аграрних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка АПК*. 2018. № 1. С. 5–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_1_2

28. Кірсанова В. В. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 9. С. 83–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_9_12

29. Копитко М. І. Конкурентоспроможність промислових підприємств України та їх адаптивність до викликів у процесі управління змінами під впливом Індустрії 4.0. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 3. С. 62-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_3_11

30. Кравченко О. М. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 3. С. 256–264. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2019/3/256-264>

31. Крамаренко В.І. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22 (2). С. 24–28.

32. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.

33. Леваєва Л. Ю., Кучеренко С. Ю. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання і управління в агропромисловому комплексі» (м. Полтава, 29 березня 2019 року). Полтава: ПДАА, 2019. С.47 – 50

34. Лозовський О. М. Управління конкурентоспроможністю як складова менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 130. С. 149-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_130_15

35. Лупенко Ю. О. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України. *Економіка АПК*. 2020.

№ 8. С. 6–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2020_8_3

36. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: методологічні аспекти. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 26–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_7_6

37. Мартин О. М. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_1_7

38. Марцин В. С. Конкурентне середовище, шляхи його реформування та механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці ДонНТУ*, 2018. № 33–1. С. 78–84. 50. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*, 2022, № 2 (17). С. 179 – 185.

39. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*, 2022, № 2 (17). С. 179–185.

40. Олійник О. В. Фінансові чинники конкурентоспроможності підприємства. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 98–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2019_6_8

41. Панасенко Л. М. Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 2. С. 58-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_2_9

42. Панчишин А. І. Аналіз конкурентного середовища економіко-виробничих систем. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2021. Вип. 2. С. 1339–1342.

43. Паска І. М. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери. *Агросвіт*. 2021. № 5. С. 14–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_5_4

44. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і

діяльності. Київ: Основи, 1997. 451 с.

45. Рахман М. С. Конкуренція та конкурентоспроможність ІТ-підприємств на міжнародному ринку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 30(1). С. 26-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30(1))

46. Романюк І. А. Управління ресурсним потенціалом як основа конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 101–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_3_15

47. Саблук П. Т. Конкурентоспроможність аграрної економіки України: сучасні виклики. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 3–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2019_12_2

48. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 59-63. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2021 1 13>

49. Сатир Л.М., Задорожна Р.П., Шевченко А.О. Сучасні реалії розвитку підприємництва в аграрній сфері економіки України. Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2019. С. 7–15.

50. Сень О., Підлісна В. Шляхи підвищення якості та конкурентоспроможності аграрної продукції. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», 31 жовтня 2025 року, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Каразінська школа бізнесу)

51. Степанова О. В., Музика М.А. Дослідження сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2023. С.290-299.

52. Степанова О.В., Музика М.А. Конкурентоспроможність

підприємства: оціночні параметри та основні рівні. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 1 листопада 2023 р.). За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2023. С. 109-111.

53. Токар К.С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. 13(27). С. 387–399. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-387-399](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399)

54. Ходаківська О. В. Інституційні чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 62–67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_10_11

55. Чикуркова А., Юр'єв В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21–22, С. 80–86.

56. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С.405-410.

57. Шевченко І. Ю. Історична еволюція та сучасна інтерпретація дефініції сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства автомобілебудування». *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 20-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_4

58. Шталь Т. В. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 13-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_11_3

59. Штангрет А. М. Конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_10

60. Шульженко І. В. Інформаційна система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 249-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_42

61. Юр'єв В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://surl.li/rdnfm>.

62. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

63. Яців І. Б., Яців С. Ф. Особливості забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 1. С. 278- 285.

64. McConnell, Campbell; Stanley Brue; Sean Flynn (2021). Economics Principles, Problems, & Policies. McGraw-Hill. pp. ISBN 9781260226775.

65. Oschadbank. URL: <https://www.oschadbank.ua/>

ДОДАТКИ