

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра економіки та підприємництва  
імені професора І. М. Брюховецького**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Другий (магістерський) рівень вищої освіти**

**на тему: Підвищення ефективності ведення бізнесу  
сільськогосподарського підприємства через формування  
конкурентних переваг**

**Виконав:**

***Таран Денис Вадимович***  
здобувач вищої освіти за спеціальністю  
076 «Підприємництво та торгівля»

**Науковий  
керівник:**

***Ковбаса Олександр Миколайович***  
к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та  
підприємництва імені професора І.М. Брюховецького

**Рецензент:**

**Суми - 2025**

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту  
Кафедра Економіки та підприємництва імені  
Освітній ступінь професора І.М. Брюховецького  
Спеціальність другий (магістерський) рівень вищої освіти  
076 «Підприємництво та торгівля»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Зав. кафедри Олександр КОВБАСА  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20 24 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Тарану Денису Вадимовичу*

- Тема кваліфікаційної роботи:** Підвищення ефективності ведення бізнесу сільськогосподарського підприємства через формування конкурентних переваг
- База практичного дослідження:** ТОВ Агрофірма «Косівщинська» Сумського району Сумської області
- Керівник роботи** Ковбаса Олександр Миколайович, к.е.н., доцент  
затверджена наказом по університету від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р. №  
**4. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** 22 грудня 2025 р.
- Вихідні дані до проекту (роботи):**  
первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань підвищення ефективності підприємницької діяльності суб'єктів господарювання
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
  - дослідити теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств,
  - надати організаційно-економічну характеристику ТОВ АФ «Косівщинська»;
  - здійснити аналіз рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
  - здійснити оцінку конкурентної позиції та наявних конкурентних переваг ТОВ АФ «Косівщинська» на ринку;
  - визначити резерви для підвищення ефективності ведення бізнесу ТОВ АФ «Косівщинська» через формування конкурентних переваг;
  - розробити шляхи реалізації визначених резервів для підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг;
  - визначити економічну ефективність запропонованих рішень для підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг.

Завдання прийняв  
до виконання

Дата отримання завдання

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

20 жовтня 2024 р.

## АНОТАЦІЯ

### **Таран Д.В. Підвищення ефективності ведення бізнесу сільськогосподарського підприємства через формування конкурентних переваг**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено питання підвищення ефективності ведення бізнесу сільськогосподарського підприємства через формування конкурентних переваг (на прикладі ТОВ Агрофірма «Косівщинська»). Досліджено теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств; проведено оцінку та аналіз ефективності ведення бізнесу досліджуваного підприємства та його конкурентних переваг; розроблено шляхи удосконалення ефективності бізнесу через формування конкурентних переваг та визначено їх економічну ефективність.

У першому розділі розкрито економічну сутність категорій «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги» підприємства. Систематизовано наукові підходи до їх визначення (ресурсний, ринковий, результативний, системний) та класифікації видів конкурентних переваг в АПК.

Проведений у другому розділі аналіз виявив суперечливий стан ТОВ АФ «Косівщинська». З одного боку, зафіксовано експоненціальне зростання чистого прибутку (у 11 разів за 2022-2024 рр.) та рентабельності (до 29,2%), що свідчить про ефективне операційне управління. З іншого боку, встановлено критичні проблеми: скорочення вартості основних засобів на 78,5% та їхній знос на рівні 97,6%. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності продукції показала, що підприємство займає четверту позицію серед п'яти конкурентів регіону, маючи переваги у високій рентабельності сої (86,7%), але поступаючись у технологічному рівні та обсягах виробництва.

У третьому розділі запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів. Розроблено детальний організаційний план реалізації з етапністю, фінансовим забезпеченням (67,2 млн грн.) та системою контролю КРІ. Економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність програми. Прогнозується зростання валового збору на 63,1%, доходу від реалізації – на 27,3%, а чистого прибутку – майже вдвічі. Інтегральний економічний ефект оцінюється в 57,9 млн грн. Розрахунок інвестиційних показників демонструє привабливість проекту: чиста теперішня вартість (NPV) – 34,5 млн грн., внутрішня норма рентабельності (IRR) – 52,3%, дисконтований термін окупності – 2,84 роки. Впровадження заходів дозволить підвищити рентабельність витрат до 38,0% та закріпити за підприємством лідируючу позицію в регіоні.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, сільськогосподарське підприємство, ефективність бізнесу, аграрний сектор, інтегральна оцінка, SWOT-аналіз, модель Портера, диверсифікація виробництва, технологічна модернізація, точне землеробство, економічна ефективність, інвестиційний проект, ТОВ Агрофірма «Косівщинська».

## SUMMARY

### **Taran D.V. Improving the efficiency of agricultural enterprise management through the formation of competitive advantages**

Qualification work in the specialty 076 “Entrepreneurship and Trade”, SNAU, Sumy-2025 – Manuscript.

The qualification work examines the issue of improving the efficiency of agricultural enterprise management through the formation of competitive advantages (using the example of Agrofirma “Kosivshchyna” LLC). The theoretical and methodological foundations of forming competitive advantages of agricultural enterprises are examined; the effectiveness of the business of the studied enterprise and its competitive advantages are assessed and analyzed; ways to improve business efficiency through the formation of competitive advantages are developed and their economic efficiency is determined.

The first chapter reveals the economic essence of the categories of “competitiveness” and “competitive advantages” of an enterprise. Scientific approaches to their definition (resource, market, result, systemic) and classification of types of competitive advantages in the agro-industrial complex are systematized.

The analysis conducted in the second chapter revealed the contradictory state of Kosivshchyna Agricultural Farm LLC. On the one hand, there was exponential growth in net profit (11 times in 2022-2024) and profitability (up to 29.2%), which indicates effective operational management. On the other hand, critical problems were identified: a 78.5% reduction in the value of fixed assets and their depreciation at 97.6%. An integrated assessment of product competitiveness showed that the company ranks fourth among five competitors in the region, with advantages in high soybean profitability (86.7%), but lagging behind in technological level and production volumes.

The third section proposes a set of interrelated measures. A detailed organizational plan for implementation has been developed, including stages, financial support (UAH 67.2 million), and a KPI control system. The economic justification confirms the high effectiveness of the program. Gross revenue is projected to grow by 63.1%, sales revenue by 27.3%, and net profit by almost twice. The integral economic effect is estimated at UAH 57.9 million. The calculation of investment indicators demonstrates the attractiveness of the project: net present value (NPV) – UAH 34.5 million, internal rate of return (IRR) – 52.3%, discounted payback period – 2.84 years. The implementation of these measures will increase the return on investment to 38.0% and consolidate the company's leading position in the region.

**Keywords:** competitiveness, competitive advantages, agricultural enterprise, business efficiency, agricultural sector, integrated assessment, SWOT analysis, Porter's model, production diversification, technological modernization, precision farming, economic efficiency, investment project, Kosivshchyna Agricultural Firm LLC.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                             | 6  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ<br>КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ<br>СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ                                       | 9  |
| РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ<br>ТОВ АФ «КОСІВЩИНСЬКА» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ<br>ПЕРЕВАГ                                    | 19 |
| 2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства                                                                                        | 19 |
| 2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності продукції<br>підприємства                                                                                 | 27 |
| 2.3 Оцінка конкурентної позиції та наявних конкурентних<br>переваг підприємства на ринку                                                          | 36 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ<br>БІЗНЕСУ В ТОВ АФ «КОСІВЩИНСЬКА» ЧЕРЕЗ<br>ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ                     | 45 |
| 3.1 Визначення резервів для підвищення ефективності ведення<br>бізнесу через формування конкурентних переваг                                      | 45 |
| 3.2 Шляхи реалізації визначених резервів для підвищення<br>ефективності ведення бізнесу через формування<br>конкурентних переваг                  | 50 |
| 3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих рішень<br>для підвищення ефективності ведення бізнесу через<br>формування конкурентних переваг | 58 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                          | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                                        | 68 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                           | 73 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У світі глобальної конкуренції на міжнародних ринках продовольства, зростання нестабільності клімату, геополітичної напруженості та нестабільності цін на ресурси, українські сільгосппідприємства змушені не просто функціонувати, а постійно адаптуватися та шукати шляхи стійкого розвитку. Наукова значимість теми полягає в необхідності поглиблення теоретичних основ формування конкурентних переваг саме в специфічному контексті аграрного виробництва, яке поєднує ризики біологічного характеру, довгі виробничі цикли та сильну залежність від природних умов.

Практична значимість роботи є безпосередньою та високою, оскільки результати дослідження мають на меті надати керівництву та менеджерам сільгосппідприємств конкретний інструментарій для підвищення операційної та стратегічної ефективності. У сучасних умовах це особливо критично для забезпечення продовольчої безпеки країни та стабільності регіонів.

Соціальна значущість теми продиктована ключовою роллю аграрного сектору в життєдіяльності суспільства. Підвищення ефективності сільгосппідприємств прямо впливає на створення нових робочих місць у сільській місцевості, підвищення доходів населення, розвиток соціальної та інженерної інфраструктури сіл. Екологічно зорієнтовані конкурентні переваги, такі як органічне виробництво або ресурсозберігаючі технології, сприяють сталій експлуатації природних ресурсів, збереженню ґрунтів та біорізноманіття, що має довгострокову цінність для всього суспільства.

**Аналіз стану наукової розробки проблеми.** Вагомий внесок у дослідження питань підвищення ефективності ведення бізнесу сільськогосподарського підприємства зробили такі вчені, як: Pan C., Jiang Y., та ін. [5], Reklitis P., та ін. [6], Кібкало І. В. [15], Кирилов Ю. Є., Желуденко К. В. [16], Ковтун О. І. [17], Лагодієнко В. В. та ін. [19], Ревенко О. В. та ін. [23], Романюк О. Г. [24] та інші. Однак далеко не всі теоретичні аспекти обраної теми повністю розкриті, часто вони не адаптовані до специфіки сьогодення.

**Мета та завдання дослідження.** Мета полягає у визначенні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг як ключового інструменту підвищення ефективності ведення бізнесу сільськогосподарського підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств,
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ АФ «Косівщинська»;
- здійснити аналіз рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- здійснити оцінку конкурентної позиції та наявних конкурентних переваг ТОВ АФ «Косівщинська» на ринку;
- визначити резерви для підвищення ефективності ведення бізнесу ТОВ АФ «Косівщинська» через формування конкурентних переваг;
- розробити шляхи реалізації визначених резервів для підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг;
- визначити економічну ефективність запропонованих рішень для підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг.

**Об'єктом дослідження** є процес ведення бізнесу та формування конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства.

**Предметом дослідження** є особливості, методи та резерви підвищення ефективності господарської діяльності через формування конкурентних переваг на прикладі ТОВ Агрофірма «Косівщинська».

**Методи дослідження.** Теоретичні методи: теоретичний аналіз навчальної літератури; емпіричні методи: спостереження та вивчення фінансової документації, нормативних документів; економіко-математичні та статистичні.

**Елементами наукової новизни** роботи є методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності продукції агропідприємства, що включає не тільки

кількісні фінансово-економічні показники, але й вагові якісні критерії (рівень технологій, репутація бренду, диверсифікація збуту), апробована на прикладі ТОВ АФ «Косівщинська».

**Практична значимість одержаних результатів** полягає у розробці конкретного плану дій та економічно обґрунтованого комплексу заходів для керівництва ТОВ АФ «Косівщинська», спрямованих на реалізацію виявлених резервів і зміцнення своїх ринкових позицій.

**Апробація результатів.** Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 2-х міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки» (Кременчук, 4 квітня 2025 р.).

2. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи» (Черкаси, 29 липня 2025 р.).

**Публікації.** За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. Таран Д. В. Підходи до формування конкурентних переваг сільськогосподарськими товаровиробниками. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки» (Кременчук, 4 квітня 2025 р.). Кременчук : ЦФЕНД, 2025. С. 48-50.

2. Таран Д. В. Маркетингові стратегії сільгоспвиробників при формуванні конкурентних переваг. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи» (Черкаси, 29 липня 2025 р.). Черкаси: ЦФЕНД, 2025 С. 46-49.

**Структура і обсяг роботи.** Логіка дослідження зумовила таку структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 33 найменувань, 3 додатки. Загальний обсяг становить 92 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови функціонування аграрного сектору економіки України характеризуються посиленням конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках сільськогосподарської продукції. Інтеграція вітчизняних підприємств агропромислового комплексу у світовий економічний простір, лібералізація торгівлі та глобалізаційні процеси актуалізують питання формування та підтримання конкурентних переваг як ключового чинника забезпечення стійкого розвитку. Теоретико-методичні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств досліджувалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема П. Саблука, С. Кваші, В. Месель-Веселяка, М. Портера, Ф. Котлера та інших. Водночас динамічність зовнішнього середовища, трансформація ринкових умов та специфіка аграрного виробництва вимагають переосмислення теоретичних засад та удосконалення методичних підходів до оцінки і формування конкурентних переваг підприємств сільськогосподарської галузі [18].

Дослідження проблематики конкурентоспроможності підприємств потребує чіткого розмежування та визначення базових категорій економічної науки, серед яких ключову роль відіграють поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги». У сучасній економічній літературі існує значна кількість підходів до трактування цих категорій, що свідчить про складність та багатоаспектність даних явищ. Конкурентоспроможність підприємства традиційно розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, забезпечуючи прибуткову діяльність та стабільні позиції на ринку. Вітчизняні дослідники, зокрема представники наукових шкіл

аграрної економіки, визначають конкурентоспроможність як комплексну властивість підприємства, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку. Інший підхід акцентує увагу на результативності діяльності, розглядаючи конкурентоспроможність як спроможність підприємства генерувати прибуток в умовах конкурентного ринку та забезпечувати розширене відтворення [12-14; 17-20].

Категорія «конкурентні переваги» є похідною від конкурентоспроможності та характеризує ті специфічні характеристики, ресурси або можливості підприємства, які забезпечують йому кращі позиції порівняно з конкурентами. Основоположником теорії конкурентних переваг вважається американський економіст Майкл Портер, який у своїх фундаментальних працях обґрунтував концепцію створення та утримання конкурентних переваг на різних рівнях економічної системи. Згідно з концепцією Портера, конкурентні переваги формуються на основі унікальної цінності, яку підприємство здатне запропонувати споживачам, реалізуючи одну з базових стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування. У контексті діяльності сільськогосподарських підприємств конкурентні переваги можуть бути пов'язані з якістю продукції, технологічними інноваціями, ефективністю використання ресурсів, географічним розташуванням, доступом до каналів збуту або унікальними організаційними компетенціями [23, с. 76-77].

Важливо розуміти взаємозв'язок між розглянутими категоріями: конкурентні переваги виступають джерелом та основою формування конкурентоспроможності підприємства. Систематизація наукових підходів до визначення сутності досліджуваних категорій дозволяє виокремити кілька концептуальних напрямів, які представлені в таблиці 1.1. Як видно з наведеної систематизації, ресурсний підхід акцентує увагу на наявності та ефективності використання виробничих ресурсів підприємства, ринковий підхід орієнтується на позиціонування суб'єкта господарювання відносно конкурентів та споживачів, тоді як результативний підхід фокусується на досягнутих економічних

показниках діяльності. Системний підхід інтегрує попередні концепції, розглядаючи конкурентоспроможність як багатовимірну характеристику, що формується під впливом внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх факторів конкурентного середовища.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення категорій «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги» підприємства

| Підхід         | Сутність конкурентоспроможності                                              | Сутність конкурентних переваг                                      | Представники     |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------|
| Ресурсний      | Здатність ефективно використовувати наявні ресурси для виробництва продукції | Унікальні ресурси та компетенції, що важко копіюються конкурентами | Барні, Грант     |
| Ринковий       | Здатність зайняти та утримувати частку на цільовому ринку                    | Характеристики, що забезпечують кращу позицію відносно конкурентів | Портер, Котлер   |
| Результативний | Здатність генерувати прибуток та забезпечувати розвиток                      | Фактори, що забезпечують вищі економічні результати                | Фатхутдінов      |
| Системний      | Інтегральна характеристика адаптивності та ефективності функціонування       | Сукупність факторів формування стійких ринкових позицій            | Саблук, Шпикуляк |

Джерело: складено автором на основі [18-23]

Аграрний сектор економіки України відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та розвитку сільських територій. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств у цьому контексті набуває особливого значення, оскільки від неї залежить не лише комерційний успіх окремих суб'єктів господарювання, але й загальна ефективність функціонування агропромислового комплексу країни. Специфіка аграрного виробництва обумовлює особливості формування та прояву конкурентоспроможності в цій галузі. Сільськогосподарське виробництво характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничого циклу, відносно низькою еластичністю попиту на продукцію, тривалим періодом обігу капіталу та специфічними ризиками, пов'язаними з біологічною природою виробничих процесів [26, с. 124-125; 30, с. 76].

Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору проявляється в їхній здатності стабільно виробляти та реалізовувати сільськогосподарську продукцію, яка за параметрами ціни, якості та доступності відповідає або перевершує пропозиції конкурентів, забезпечуючи при цьому прибуткову діяльність та розширене відтворення виробничого потенціалу. Вітчизняні науковці підкреслюють, що в умовах глобалізації аграрних ринків конкурентоспроможність вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників визначається не лише внутрішніми факторами ефективності, але й інституційним середовищем, державною аграрною політикою, розвиненістю ринкової інфраструктури та інтеграційними процесами. Роль конкурентоспроможності у розвитку аграрних підприємств є багатоаспектною та проявляється на різних рівнях економічної системи [15, с. 458; 17, с. 44-46].

На мікрорівні високий рівень конкурентоспроможності забезпечує сільськогосподарському підприємству можливість отримання стабільного прибутку, залучення інвестиційних ресурсів для модернізації виробництва, впровадження інновацій та розширення масштабів діяльності. Конкурентоспроможні підприємства мають кращий доступ до кредитних ресурсів, можуть формувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками та покупцями, залучати кваліфікований персонал та інвестувати у розвиток людського капіталу. На мезорівні конкурентоспроможність окремих підприємств сприяє розвитку регіональних агропромислових кластерів, стимулює конкуренцію та інноваційну активність, забезпечує зайнятість сільського населення та розвиток сільських територій. На макрорівні конкурентоспроможність аграрного сектору визначає експортний потенціал країни, її позиції на світових продовольчих ринках, сприяє економічному зростанню та підвищенню добробуту населення [24, с. 368-369].

Особливу роль конкурентоспроможність відіграє в контексті сучасних викликів, з якими стикається вітчизняний аграрний сектор. Необхідність адаптації до змін клімату, імплементація європейських стандартів якості та безпечності продукції, цифровізація виробничих процесів, розвиток органічного

землеробства та збалансоване використання природних ресурсів вимагають від сільськогосподарських підприємств постійного підвищення рівня конкурентоспроможності. У цьому контексті конкурентоспроможність виступає не просто як характеристика поточного стану підприємства, а як динамічна здатність до адаптації, інновацій та стратегічного розвитку в умовах трансформації агропродовольчих систем [23, с. 76-79].

Конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств характеризуються значною різноманітністю та можуть бути класифіковані за різними ознаками.

Науковці виділяють кілька основних класифікаційних критеріїв, які дозволяють систематизувати типи конкурентних переваг та визначити специфіку їх формування в агропромисловому комплексі. За джерелом виникнення розрізняють внутрішні конкурентні переваги, що формуються на основі ресурсів, компетенцій та можливостей самого підприємства, та зовнішні конкурентні переваги, які визначаються факторами зовнішнього середовища, такими як географічне розташування, доступ до інфраструктури або державна підтримка. За характером прояву виокремлюють цінові конкурентні переваги, пов'язані зі здатністю підприємства пропонувати продукцію за нижчими цінами при збереженні рентабельності, та нецінові конкурентні переваги, що базуються на якості продукції, інноваційності, сервісі, бренді або інших характеристиках, які цінують споживачі [1-2; 6; 23, с. 76].

За тривалістю дії конкурентні переваги поділяються на короткострокові, що легко копіюються конкурентами та швидко втрачають свою унікальність, та довгострокові, які базуються на унікальних ресурсах, складних організаційних компетенціях або інноваційних технологіях, що важко відтворити. За рівнем прояву виділяють конкурентні переваги на рівні продукту, підприємства, галузі та національної економіки.

Систематизація видів конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств за різними класифікаційними ознаками представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств

| Класифікаційна ознака | Види конкурентних переваг              | Характеристика для АПК                                     |
|-----------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Джерело виникнення    | Внутрішні; Зовнішні                    | Родючість ґрунтів, технології; Кліматичні умови, логістика |
| Характер прояву       | Цінові; Нецінові                       | Низькі витрати виробництва; Органічна продукція, бренд     |
| Тривалість дії        | Короткострокові; Довгострокові         | Сезонна цінова перевага; Унікальні сорти, технології       |
| Рівень прояву         | Продуктові; Організаційні; Галузеві    | Якість зерна; Ефективний менеджмент; Експортний потенціал  |
| Можливість копіювання | Легко відтворювані; Важко відтворювані | Стандартні технології; Унікальні компетенції персоналу     |

Джерело: складено автором на основі [15; 17; 23-24]

Особливості формування конкурентних переваг в агропромисловому комплексі обумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва та характеристиками аграрних ринків.

По-перше, значну роль відіграють природно-кліматичні фактори, які визначають спеціалізацію підприємств, продуктивність виробництва та можливості культивування певних сільськогосподарських культур. Родючість ґрунтів, водні ресурси, кліматичні умови створюють об'єктивні природні конкурентні переваги для підприємств, розташованих у сприятливих агроекологічних зонах.

По-друге, важливим джерелом конкурентних переваг є технологічні інновації, включаючи використання високопродуктивних сортів та гібридів, сучасної техніки, систем точного землеробства, цифрових технологій моніторингу та управління виробничими процесами.

По-третє, конкурентні переваги аграрних підприємств формуються на основі ефективного управління витратами, що особливо актуально в умовах цінової конкуренції на ринках масової сільськогосподарської продукції. Оптимізація логістичних процесів, економія на масштабі, вертикальна інтеграція та кооперація дозволяють знижувати собівартість продукції та підвищувати цінову конкурентоспроможність.

По-четверте, зростаюче значення набувають конкурентні переваги, пов'язані з якістю та безпечністю продукції, екологічністю виробництва, наявністю сертифікатів органічного землеробства або інших стандартів якості. Споживачі все більше цінують прозорість виробничих процесів, відстежуваність походження продукції та дотримання етичних стандартів у сільському господарстві.

По-п'яте, формування конкурентних переваг залежить від доступу до ринків збуту, розвиненості збутової інфраструктури та здатності підприємства встановлювати довгострокові партнерські відносини з переробними підприємствами, торговельними мережами або експортерами [16, с. 24-25; 23].

Оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, визначити його конкурентні позиції та розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності. У сучасній економічній науці та практиці сформувалося кілька основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Перший підхід базується на порівняльному аналізі техніко-економічних показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів або середньогалузевими значеннями. Цей метод передбачає розрахунок системи відносних показників ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості, прибутковості та ринкової позиції. До ключових показників, що використовуються при оцінці конкурентоспроможності аграрних підприємств, належать урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тварин, собівартість продукції, рентабельність виробництва, фондівіддача, продуктивність праці та частка ринку [25, с. 23-25].

Другий підхід ґрунтується на матричних методах стратегічного аналізу, серед яких найбільш поширеними є матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи), матриця Мак-Кінсі та матриця конкурентних стратегій Портера. Ці інструменти дозволяють оцінити стратегічну позицію підприємства з урахуванням привабливості ринку та конкурентних переваг. Третій підхід

базується на методах кваліметрії та передбачає оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом порівняння якісних та цінових параметрів з аналогічними характеристиками продукції конкурентів. Цей метод особливо актуальний для підприємств, що спеціалізуються на виробництві диференційованої або високоякісної продукції. Четвертий підхід передбачає комплексну інтегральну оцінку конкурентоспроможності на основі системи часткових показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства.

Систематизація основних методичних підходів представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

| Підхід          | Сутність методу                                                           | Переваги                                                             | Недоліки                                                                                   |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продуктовий     | Оцінка через порівняння характеристик продукції з продукцією конкурентів  | Простота розрахунків; наочність результатів; орієнтація на споживача | Не враховує внутрішні можливості підприємства; складність порівняння різнорідної продукції |
| Ресурсний       | Оцінка через ефективність використання ресурсів (землі, праці, капіталу)  | Враховує специфіку сільського господарства; доступність показників   | Не відображає ринкові позиції; складність визначення інтегрального показника               |
| Фінансовий      | Оцінка через систему фінансово-економічних показників                     | Об'єктивність; можливість динамічного аналізу; комплексність         | Ретроспективний характер; залежність від облікової політики                                |
| Матричний       | Використання матриць стратегічного аналізу (BCG, McKinsey, SWOT)          | Стратегічна орієнтація; врахування позиції на ринку; наочність       | Суб'єктивність оцінок; складність формалізації                                             |
| Інтегральний    | Розрахунок комплексного показника на основі системи часткових індикаторів | Комплексність оцінки; можливість порівняння; універсальність         | Складність визначення вагових коефіцієнтів; проблема вибору показників                     |
| Бенчмаркінговий | Порівняння показників з еталонними підприємствами                         | Конкретність висновків; виявлення резервів покращення;               | Складність вибору еталону; доступність інформації про конкурентів                          |
| Експертний      | Оцінка на основі думок експертів за визначеними критеріями                | Врахування якісних факторів; можливість оцінки наявних активів       | Суб'єктивність; залежність від компетентності експертів                                    |

Джерело: складено автором на основі [25-26; 30]

Продуктовий підхід фокусується на оцінці конкурентоспроможності через порівняння характеристик продукції сільськогосподарського підприємства з аналогічною продукцією конкурентів. Цей метод ґрунтується на припущенні, що конкурентоспроможність підприємства безпосередньо визначається конкурентоспроможністю його продукції. Оцінка здійснюється за системою параметрів якості продукції та економічних параметрів, насамперед ціни. Для сільськогосподарської продукції ключовими параметрами якості виступають споживчі властивості, харчова цінність, безпечність, товарний вигляд, термін придатності, екологічна чистота. Цей підхід є найбільш доцільним при оцінці конкурентоспроможності монопродуктових підприємств або при аналізі окремих видів продукції [12, с. 3-4].

Вибір конкретного методу оцінки залежить від цілей аналізу, доступності інформації, галузевої специфіки та особливостей конкурентного середовища. Для сільськогосподарських підприємств найбільш прийнятним є комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи оцінки та враховує специфіку аграрного виробництва. Важливо, щоб система оцінки конкурентоспроможності включала показники, які характеризують ресурсний потенціал підприємства, ефективність його використання, якість продукції, фінансову стійкість, інноваційну активність та ринкову позицію. Критична роль належить також урахуванню динамічного характеру конкурентоспроможності, що вимагає регулярного моніторингу показників у часі та порівняння їх не лише з конкурентами, але й з власними стратегічними цілями підприємства.

Аналіз міжнародної практики дозволяє виявити успішні моделі формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств у різних країнах світу. Особливо цінним є досвід країн Європейського Союзу та США, де аграрний сектор характеризується високим рівнем продуктивності та конкурентоспроможності на світових ринках. У Нідерландах, наприклад, конкурентні переваги аграрного сектору формуються на основі інтенсивних технологій, інновацій та високого рівня організації виробництва. Незважаючи на обмежені земельні ресурси, голландські сільськогосподарські підприємства

досягли лідерських позицій у світовому експорті овочів, квітів та молочної продукції завдяки впровадженню тепличних технологій, точного землеробства, ефективних систем селекції та генетики, а також розвиненої кооперації та інтеграції виробників [3-5; 26, с. 133].

Досвід Данії та інших країн демонструє успішну модель формування конкурентних переваг на основі якості продукції, екологічності виробництва та сильних національних брендів. Данські сільськогосподарські підприємства, особливо у свинарстві та молочному скотарстві, досягли високої конкурентоспроможності завдяки суворим стандартам якості, системі відстежуваності продукції, інвестиціям у благополуччя тварин та екологічні технології. Важливу роль відіграє також державна підтримка інновацій, розвинена система дорадництва та тісна співпраця між аграрною наукою, освітою та виробництвом. Ці приклади свідчать, що конкурентні переваги сучасних сільськогосподарських підприємств формуються не стільки на основі природних факторів, скільки завдяки інноваціям, ефективному менеджменту, кооперації та стратегічній орієнтації на споживача [6-8; 27, с. 99-100].

Теоретико-методичне дослідження основ формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств дозволяє зробити кілька важливих висновків. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги є взаємопов'язаними категоріями, де останні виступають джерелом та основою формування конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для аграрного сектору характерна специфіка формування конкурентних переваг, обумовлена природно-кліматичними факторами, сезонністю виробництва, біологічним характером виробничих процесів та особливостями аграрних ринків. Класифікація конкурентних переваг за різними ознаками дозволяє систематизувати джерела конкурентоспроможності та визначити пріоритетні напрями їх формування та розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОВ АФ «КОСІВЩИНСЬКА» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

#### 2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

ТОВ Агрофірма «Косівщинська» - це юридична особа з організаційно-правовою формою товариства з обмеженою відповідальністю, зареєстрована в селі Косівщина Сумського району Сумської області; дата державної реєстрації вказана як 4 листопада 1998 року. Поточним керівником є Василенко В. В. Відомості про склад учасників свідчать про приватний характер власності: серед засновників відображені фізичні особи, а також і приватні компанії - ТОВ «Вітчизна», ТОВ «Ханзе Агрі Україна», ПрАТ «Технологія» та ТОВ «Сіейті».

За результатами розрахунків, наведених у таблиці 2.1, можна зробити висновок, що основним напрямом діяльності ТОВ Агрофірма «Косівщинська» є рослинництво, на яке в середньому за три роки припадає понад 93% усього обсягу продукції.

Таблиця 2.1 - Обсяг і структура товарної продукції ТОВ Агрофірма «Косівщинська»

| Назва галузей та видів продукції                     | 2022 р.   |       | 2023 р.   |       | 2024 р.   |       | Середнє за 3 роки |
|------------------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-------------------|
|                                                      | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн.         |
| Продукція рослинництва - всього                      | 84261,5   | 97,3  | 36491,9   | 95,7  | 47044,6   | 93,7  | 55932,6           |
| Соя                                                  | 30081,3   | 35,7  | 2293,1    | 6,3   | 42737,9   | 90,8  | 25037,4           |
| Кукурудза                                            | 47192,9   | 56,0  | 0,0       | 0,0   | 0,0       | 0,0   | 15731,0           |
| Соняшник                                             | 6987,3    | 8,3   | 34198,7   | 93,7  | 0,0       | 0,0   | 13728,7           |
| Жито озиме                                           | 0,0       | 0,0   | 0,0       | 0,0   | 4306,6    | 8,6   | 1435,5            |
| Послуги в сільському господарстві                    | 2327,5    | 2,7   | 1636,1    | 4,3   | 3175,4    | 6,3   | 2379,7            |
| Продукція сільського господарства і послуги - всього | 86589,0   | 100,0 | 38128,0   | 100,0 | 50220,0   | 100,0 | 58312,3           |

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

При цьому динаміка структури продукції свідчить про істотні коливання у спеціалізації підприємства. У 2022 році основними культурами були кукурудза (56% у структурі виробництва) та соя (35,7%), що забезпечило загальний обсяг товарної продукції у 86 589 тис. грн. У 2023 році структура зазнала значних змін: провідною культурою став соняшник, який сформував 93,7% усього виробництва, тоді як обсяги сої різко скоротилися до 6,3%. Загальний обсяг виробництва в цей період зменшився більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком і становив 38 128 тис. грн, що можна пояснити як несприятливими природними умовами, так і ринковими факторами. У 2024 році підприємство змінило спеціалізацію: домінуючою культурою стала соя, яка сформувала 90,8% від усього виробництва, тоді як на ринку з'явилося жито озиме з питомою вагою 8,6%. Загальний обсяг продукції зріс до 50 220 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення після падіння попереднього року.

Окремо варто зазначити зростання обсягу послуг у сільському господарстві: якщо у 2022 році їхня частка складала лише 2,7%, то у 2024 році вона досягла 6,3%, що свідчить про диверсифікацію діяльності підприємства та пошук додаткових джерел доходу. У середньому за три роки обсяг товарної продукції та послуг становив 58 312,3 тис. грн, з яких лівова частка припадає на рослинництво, тоді як послуги формували лише 2 379,7 тис. грн.

Виробничий потенціал підприємства є основою його стабільного розвитку, конкурентоспроможності та здатності забезпечувати прибутковість у довгостроковій перспективі. До його структури входять земельні ресурси, основні засоби, матеріально-технічна база, трудові ресурси.

Аналітичні дані свідчать, що підприємство має стабільну структуру земельних ресурсів, зокрема загальна площа сільськогосподарських угідь у 2022–2024 рр. залишалася на рівні близько 1322,6–1324,1 га. Це свідчить про збереження земельного потенціалу, а також про те, що вся площа використовується як рілля. Відсутність інших угідь та стале значення рівня освоєності й розораності на рівні 100% вказують на повне залучення земель у виробничий процес. Таким чином, земельний потенціал підприємства є

достатньо стабільним і використовується в повному обсязі, проте відсутність диверсифікації земельних угідь може створювати ризики у випадку зниження врожайності окремих культур (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Склад і структура земельних угідь ТОВ Агрофірма «Косівщинська»

| Категорії працівників                | 2022 р. |     | 2023 р. |     | 2024 р. |     | Відхилення |     |
|--------------------------------------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|------------|-----|
|                                      | га      | %   | га      | %   | га      | %   | га         | %   |
| Сільськогосподарські угіддя – всього | 1 322,6 | 100 | 1 322,6 | 100 | 1 324,1 | 100 | 1,5        | 0,1 |
| з них:                               |         |     |         |     |         |     |            |     |
| - рілля                              | 1 322,6 | 100 | 1 322,6 | 100 | 1 324,1 | 100 | 1,5        | 0,1 |
| Інші угіддя                          | 0,0     | 0   | 0,0     | 0   | 0,0     | 0   | 0,0        | 0,0 |
| Загальна земельна площа              | 1 322,6 | 100 | 1 322,6 | 100 | 1 324,1 | 100 | 1,5        | 0,1 |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Дані таблиці 2.3 характеризують матеріально-технічне забезпечення підприємства.

Таблиця 2.3 - Динаміка наявності матеріально-технічного забезпечення підприємства ТОВ Агрофірма «Косівщинська»

| Назва                              | Рік     |         |       | Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р. |       |
|------------------------------------|---------|---------|-------|--------------------------------------|-------|
|                                    | 2022    | 2023    | 2024  | тис. грн.                            | %     |
| Будинки і споруди                  | 1 352,7 | 434,7   | 287,8 | -1 064,9                             | -78,7 |
| Машини і обладнання                | 965,8   | 313,5   | 226,2 | -739,6                               | -76,6 |
| Транспортні засоби                 | 477,8   | 193,3   | 103,7 | -374,2                               | -78,3 |
| Інструменти, прилади, інвентар     | 413,9   | 131,6   | 78,3  | -335,6                               | -81,1 |
| Інші основні засоби                | 131,2   | 52,6    | 24,7  | -106,6                               | -81,2 |
| Інші необоротні матеріальні засоби | 23,6    | 18,3    | 4,4   | -19,2                                | -81,5 |
| Матеріальні основні активи, разом  | 3 365,0 | 1 144,0 | 725,0 | -2 640,0                             | -78,5 |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

За 2022–2024 рр. спостерігається значне скорочення вартості основних засобів: будівлі та споруди зменшилися майже на 79%, машини й обладнання – на 76,6%, транспортні засоби – на 78,3%, інструменти та інвентар – на 81,1%. Загалом вартість матеріальних основних активів скоротилася з 3365,0 тис. грн у 2022 році до 725,0 тис. грн у 2024 році, що означає зменшення майже на 80%.

Така тенденція може свідчити як про фізичне та моральне зношення виробничих фондів, так і про відсутність суттєвих інвестицій у їх оновлення. Це є негативним фактором для виробничого потенціалу, оскільки без належної матеріально-технічної бази підприємство не зможе забезпечувати високий рівень продуктивності та нарощувати обсяги виробництва.

У таблиці 2.4 відображено показники забезпеченості підприємства основними виробничими фондами та ефективності їх використання.

Таблиця 2.4 - Ефективність використання основних виробничих фондів в ТОВ Агрофірма «Косівщинська»

| Показники                              | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. у % до базисного |
|----------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------|
| Фондозабезпеченість на 1 га, тис. грн. | 4,6     | 1,7     | 0,7     | -3,9                     |
| Фондоозброєність, тис. грн.            | 382,9   | 173,4   | 55,0    | -328,0                   |
| Фондовіддача                           | 14,13   | 16,91   | 53,74   | 39,6                     |
| Фондоємність                           | 0,07    | 0,06    | 0,02    | -0,1                     |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Середньорічна вартість фондів зменшилася більш ніж у шість разів – з 6127,0 тис. грн у 2022 році до 934,5 тис. грн у 2024 році. Це призвело до зниження фондозабезпеченості з 4,6 тис. грн на 1 га у 2022 році до 0,7 тис. грн у 2024 році, а також фондоозброєності – з 382,9 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 55,0 тис. грн у 2024 році. Водночас показники ефективності демонструють протилежну динаміку: фондовіддача зросла з 14,13 до 53,74, а фондоємність скоротилася з 0,07 до 0,02. Це означає, що підприємство навіть за умов скорочення основних засобів змогло значно підвищити ефективність їх використання, отримуючи більше продукції на кожну вкладену гривню у виробничі фонди.

Аналіз ефективності діяльності будь-якого підприємства є важливою складовою його подальшого розвитку, адже дає можливість визначити сильні та слабкі сторони організації, оцінити використання трудових і виробничих ресурсів, а також виявити тенденції, що впливають на конкурентоспроможність. Для аграрних підприємств такі дослідження особливо актуальні, оскільки їхня

діяльність залежить не лише від ефективності управління, але й від сезонних, кліматичних та ринкових факторів. Проведення розрахунків на основі даних про кадрову структуру та виробничі результати дає змогу більш глибоко зрозуміти, наскільки раціонально використовується потенціал підприємства і чи відповідає його організаційно-економічна модель сучасним умовам господарювання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Загальна структура персоналу ТОВ Агрофірма «Косівщинська»

| Категорії працівників                                | 2022 р. |      | 2023 р. |      | 2024 р. |      | Відхилення (+,-) звітнього року від базисного |       |
|------------------------------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|-----------------------------------------------|-------|
|                                                      | чол.    | у %  | чол.    | у %  | чол.    | у %  | чол.                                          | %     |
| Працівники – всього (за функціональними обов'язками) | 16      | 100  | 13      | 100  | 17      | 100  | 1                                             | 6,3   |
| в т.ч. - ІТР                                         | 4       | 23,1 | 3       | 22,4 | 4       | 22,8 | 0                                             | 4,9   |
| - керівники                                          | 1       | 5,1  | 1       | 4,9  | 1       | 5,3  | 0                                             | 10,4  |
| - спеціалісти                                        | 3       | 18,6 | 3       | 19,8 | 3       | 20,5 | 1                                             | 17,1  |
| Робітники, зайняті в основному виробництві           | 7       | 46,8 | 6       | 45,2 | 8       | 47,6 | 1                                             | 8,1   |
| Інші категорії працівників                           | 1       | 6,4  | 1       | 7,7  | 1       | 3,8  | 0                                             | -36,9 |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Згідно з аналітичними даними, чисельність персоналу в ТОВ Агрофірма «Косівщинська» протягом аналізованого періоду не зазнала істотних змін, проте спостерігається тенденція до певної оптимізації кадрового складу. Загальна кількість працівників зросла з 16 осіб у 2022 році до 17 осіб у 2024 році, що становить приріст на 6,3%. Найбільш стабільною категорією залишаються керівники, чисельність яких протягом трьох років не змінювалась і становила одну особу, при цьому їхня питома вага в структурі персоналу коливається в межах 5%. Подібна ситуація спостерігається і серед спеціалістів: їхня чисельність залишилася на рівні трьох осіб, але питома вага зросла до 20,5% у 2024 році, що свідчить про підвищення ролі кваліфікованих працівників у виробничих процесах. Найбільш чисельну групу формують робітники основного

виробництва: у 2022 році їх було 7 осіб, у 2023 році – 6, а у 2024 році – 8, тобто приріст становив 1 особу або 8,1% відносно базового року. Це вказує на посилення виробничого потенціалу підприємства. Водночас частка інших категорій працівників скоротилася з 6,4% до 3,8%, що можна розглядати як наслідок оптимізації допоміжних функцій.

На основі табл. 2.6 маємо змогу оцінити продуктивність та оплату праці в підприємстві.

Таблиця 2.6 - Продуктивність і оплата праці на підприємстві в ТОВ Агрофірма «Косівщинська»

| Показники                                                                                             | 2022 р.  | 2023 р.  | 2024 р.  | Відхилення<br>(+,-) 2024 р.<br>від 2022 р. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------------------------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації –<br>всього, тис. грн.                                          | 86 589,0 | 38 128,0 | 50 220,0 | -36 369                                    |
| в т.ч. – рослинництва                                                                                 | 84 261,5 | 36 491,9 | 47 044,6 | -37 217                                    |
| Середньорічна чисельність працівників -<br>всього, чол.                                               | 16       | 13       | 17       | 1                                          |
| в т.ч. – в рослинництві                                                                               | 14       | 12       | 15       | 1                                          |
| Вироблено товарної продукції в<br>розрахунку на одного середньорічного<br>робітника всього, тис. грн. | 5 411,8  | 2 932,9  | 2 954,1  | -2 458                                     |
| в т.ч. – в рослинництві                                                                               | 6 018,7  | 3 041,0  | 3 136,3  | -2 882                                     |
| Середньомісячна заробітна плата 1<br>працівника, грн.                                                 | 12 666,7 | 14 102,6 | 15 681,4 | 3 015                                      |
| Питома вага заробітної плати в чистому<br>доході, %                                                   | 2,8      | 5,8      | 6,4      | 4                                          |
| Отримано в розрахунку на 1 грн.<br>заробітної плати, грн.:<br>- продукції                             | 35 604,0 | 17 330,9 | 15 698,7 | -19 905                                    |
| - прибутку                                                                                            | 472,5    | 2 051,8  | 3 939,0  | 3 467                                      |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Так, середньорічна чисельність працівників за цей період практично не змінилася, проте продуктивність праці знизилася: якщо у 2022 році на одного працівника припадало 5,4 млн грн товарної продукції, то у 2024 році цей показник зменшився до 2,95 млн грн. Водночас середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 12,7 тис. грн у 2022 році до 15,7 тис. грн у 2024 році, що свідчить про посилення мотиваційних заходів, однак це супроводжується

зростанням питомої ваги заробітної плати у чистому доході з 2,8% до 6,4%. Важливим показником є віддача від 1 грн заробітної плати: якщо у 2022 році вона забезпечувала виробництво продукції на 35,6 тис. грн, то у 2024 році – лише на 15,7 тис. грн. Проте віддача у вигляді прибутку зросла у понад вісім разів – з 472,5 грн у 2022 році до 3939,0 грн у 2024 році, що свідчить про суттєве підвищення фінансової результативності діяльності при ефективному управлінні витратами.

Отже, результати аналізу трудових ресурсів ТОВ Агрофірма «Косівщинська» демонструють неоднозначну картину. З одного боку, спостерігається зростання середньої заробітної плати, незначне збільшення чисельності персоналу у 2024 році та суттєве підвищення прибутковості праці. З іншого боку, продуктивність праці на одного працівника знизилася майже вдвічі, що може бути наслідком скорочення обсягів виробництва, а також недостатньої чисельності молодих і висококваліфікованих кадрів.

Загалом трудові ресурси підприємства забезпечують виконання виробничих завдань, проте вимагають системного оновлення, підвищення рівня професійної підготовки та вдосконалення мотиваційної політики для забезпечення довгострокової виробничої ефективності.

Ефективність діяльності підприємства є ключовим показником його здатності функціонувати у конкурентному середовищі та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах господарювання, що супроводжуються високим рівнем ризиків та нестабільністю економічного середовища, регулярний моніторинг фінансових результатів стає необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та зростання його рентабельності.

Аналіз отриманих результатів показує, що за досліджуваний період підприємство ТОВ Агрофірма «Косівщинська» суттєво змінило свої фінансові показники. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році склав 50,2 млн грн, що менше на 36,4 млн грн порівняно з 2022 роком, тобто відбулося скорочення на 42% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Фінансові результати і рентабельність операційної діяльності  
ТОВ Агрофірма «Косівщинська»

| Показник                                                       | Рік      |         |         | Динаміка  |                |
|----------------------------------------------------------------|----------|---------|---------|-----------|----------------|
|                                                                | 2022     | 2023    | 2024    | абсолютна | відносна,<br>% |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 86589,0  | 38128,0 | 50220,0 | -36369,0  | -42,0          |
| Інші операційні доходи                                         | 21432,0  | 14281,0 | 22167,0 | 735,0     | 3,4            |
| Інші доходи                                                    | 2707,0   | 3117,0  | 2261,0  | -446,0    | -16,5          |
| Разом доходи                                                   | 110728,0 | 55526,0 | 74648,0 | -36080,0  | -32,6          |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 67417,0  | 31254,0 | 43181,0 | -24236,0  | -35,9          |
| Інші операційні витрати                                        | 37132,0  | 14524,0 | 9013,0  | -28119,0  | -75,7          |
| Інші витрати                                                   | 5030,0   | 5234,0  | 9853,0  | 4823,0    | 95,9           |
| Разом витрати                                                  | 109579,0 | 51012,0 | 62047,0 | -47532,0  | -43,4          |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 1149,0   | 4514,0  | 12601,0 | 11452,0   | 996,7          |
| Чистий прибуток                                                | 1149,0   | 4514,0  | 12601,0 | 11452,0   | 996,7          |
| Рівень рентабельності, %                                       | 1,7      | 14,4    | 29,2    | -         | 27,5           |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Водночас, хоча загальні доходи підприємства також зменшилися на 32,6%, у 2024 році відбулося часткове відновлення після падіння у 2023 році, що свідчить про поступове зміцнення позицій підприємства. Структура витрат демонструє ще більш виразну позитивну тенденцію: загальні витрати зменшилися на 43,4% у порівнянні з 2022 роком, причому особливо суттєво скоротилися інші операційні витрати (на 75,7%), що свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами та зменшення непродуктивних витрат.

Фінансовий результат до оподаткування у 2024 році зріс до 12,6 млн грн, що майже у 11 разів перевищує показник 2022 року. Це зростання напряду відобразилося на чистому прибутку, який у 2024 році також склав 12,6 млн грн. Особливу увагу заслуговує показник рівня рентабельності: якщо у 2022 році він становив лише 1,7%, то у 2024 році зріс до 29,2%, що є свідченням високої прибутковості діяльності та ефективності використання фінансових ресурсів.

Таким чином, отримані результати проведеного аналізу засвідчують, що незважаючи на зменшення обсягів реалізації, підприємство змогло істотно підвищити свою ефективність за рахунок скорочення витрат, оптимізації структури доходів та вдосконалення фінансово-господарської діяльності. Зростання чистого прибутку та рентабельності свідчить про стійкі позитивні тенденції, які створюють основу для подальшого розвитку та забезпечення стабільності у майбутніх періодах.

## **2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності продукції підприємства**

Для ТОВ Агрофірма «Косівщинська», яка спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, оцінка конкурентних позицій є необхідною передумовою формування ефективної стратегії розвитку та забезпечення стабільного функціонування на ринку. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з основними конкурентами, визначити резерви підвищення ефективності виробництва та оптимізувати асортиментну політику з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Дослідження конкурентоспроможності продукції ТОВ Агрофірма «Косівщинська» здійснюється на основі комплексного підходу, який передбачає аналіз структурних змін у виробництві, оцінку економічних показників діяльності підприємства та порівняльний аналіз з основними конкурентами регіону. За аналізований період з 2022 по 2024 роки підприємство продемонструвало суттєві зміни в структурі посівних площ, що свідчить про гнучку адаптацію до ринкових умов. Динаміка виробничих та фінансових показників відображає як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти діяльності, що потребують детального вивчення для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення конкурентних позицій підприємства на ринку сільськогосподарської продукції. Структурний аналіз виробництва продукції рослинництва в ТОВ Агрофірма «Косівщинська» за період 2022-2024

років демонструє значну трансформацію асортиментної політики підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура виробництва та реалізації продукції рослинництва в ТОВ Агрофірма «Косівщинська»

| Показник                         | Соя,<br>2022 р. | Кукурудза,<br>2022 р. | Соняшник,<br>2022 р. | Соя, 2024<br>р. | Жито озиме,<br>2024 р. |
|----------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------------|-----------------|------------------------|
| Площа посіву, га                 | 572,7           | 717,3                 | 32,6                 | 1199,22         | 124,85                 |
| Питома вага в<br>структурі, %    | 43,3            | 54,2                  | 2,5                  | 90,6            | 9,4                    |
| Валовий збір, ц                  | 15756,3         | 83906,2               | 519,6                | 26808,85        | 8979,60                |
| Урожайність, ц/га                | 27,5            | 117,0                 | 15,9                 | 22,4            | 71,9                   |
| Реалізовано, ц                   | 22581,0         | 82084,0               | 5007,0               | 25800,0         | 8909,0                 |
| Вартість реалізації,<br>тис. грн | 30081,3         | 47192,9               | 6987,3               | 42737,9         | 4306,6                 |
| Ціна реалізації,<br>грн/ц        | 1332,3          | 575,0                 | 1395,4               | 1656,1          | 483,5                  |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Як свідчать аналітичні дані, найбільш суттєві зміни відбулися у структурі посівних площ, де простежується чітка переорієнтація на виробництво сої як основної культури. Якщо у 2022 році загальна площа сільськогосподарських угідь становила 1322,58 га і була розподілена між соєю (572,7 га), кукурудзою (717,3 га) та соняшником (32,6 га), то у 2024 році структура кардинально змінилася. Площа під соєю зросла більш ніж удвічі і досягла 1199,22 га, що становить 90,6% від загальної площі. Одночасно підприємство повністю відмовилося від вирощування кукурудзи та соняшнику, натомість запровадило вирощування жита озимого на площі 124,85 га, що складає 9,4% від загальної площі посівів.

Такі структурні зміни в асортименті вирощуваних культур відображають стратегічне рішення керівництва підприємства щодо концентрації виробничих ресурсів на найбільш рентабельних напрямках діяльності. Аналіз валового збору продукції показує, що у 2022 році підприємство зібрало загалом 100182,12 ц продукції, з яких основну частку становила кукурудза (83906,2 ц або 83,7% від загального обсягу). У 2024 році валовий збір скоротився до 35788,45 ц, проте структура кардинально змінилася: основну частку становила соя (26808,85 ц або

74,9%), а жито озиме забезпечило 8979,60 ц (25,1%). Зниження загального валового збору обумовлене відмовою від вирощування високоврожайної кукурудзи, яка у 2022 році забезпечувала урожайність на рівні 117,0 ц/га, що було найвищим показником серед усіх культур.

Економічна ефективність виробництва окремих культур значно варіюється, що відображено в розрахункових показниках. Найвища ціна реалізації у 2022 році була зафіксована по соняшнику (1395,4 грн/ц) та сої (1332,3 грн/ц), тоді як кукурудза реалізовувалася за значно нижчою ціною (575,0 грн/ц). У 2024 році соя реалізовувалася за ціною 1656,1 грн/ц, що на 24,3% вище порівняно з 2022 роком, що свідчить про сприятливу ринкову кон'юнктуру для цієї культури. Жито озиме характеризувалося найнижчою ціною реалізації на рівні 483,5 грн/ц, проте це компенсувалося його високою врожайністю (71,9 ц/га) та відносно низькими витратами на виробництво.

Детальний аналіз економічних показників виробництва та реалізації продукції дозволяє оцінити рентабельність окремих культур та їх вплив на загальну ефективність діяльності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Економічна ефективність виробництва та реалізації продукції в ТОВ Агрофірма «Косівщинська»

| Показник                                            | Соя,<br>2022 р. | Кукурудза,<br>2022 р. | Соняшник,<br>2022 р. | Соя,<br>2024 р. | Жито<br>озиме,<br>2024 р. |
|-----------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------------|-----------------|---------------------------|
| Виробнича собівартість,<br>тис. грн                 | 10986,5         | 29863,0               | 855,2                | 23775,0         | 3897,0                    |
| Собівартість<br>реалізованої продукції,<br>тис. грн | 26303,2         | 31802,7               | 7467,0               | 37225,0         | 3342,0                    |
| Витрати на збут, тис. грн                           | 2214,8          | 9669,7                | 883,9                | 3387,0          | 507,0                     |
| Повна собівартість<br>реалізації, тис. грн          | 28518,0         | 41472,4               | 8350,9               | 40612,0         | 3849,0                    |
| Прибуток від реалізації,<br>тис. грн                | 1563,3          | 5720,5                | -1363,6              | 2125,9          | 457,6                     |
| Рентабельність, %                                   | 5,5             | 13,8                  | -16,3                | 5,2             | 11,9                      |
| Рентабельність витрат<br>на збут, %                 | 70,6            | 59,2                  | -154,3               | 62,8            | 90,3                      |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Виробнича собівартість продукції суттєво відрізняється між культурами: у 2022 році найнижчою була собівартість соняшнику (855,2 тис. грн), тоді як кукурудза вимагала найбільших витрат (29863,0 тис. грн) через значні обсяги виробництва. У 2024 році виробнича собівартість сої становила 23775 тис. грн, що забезпечувало собівартість одиниці продукції на рівні 887 грн/ц при валовому зборі 26808,85 ц.

Аналіз рентабельності виробництва окремих культур показує неоднорідну картину ефективності. У 2022 році найбільш рентабельною культурою була кукурудза з показником рентабельності 13,8%, що забезпечувало прибуток від реалізації в сумі 5720,5 тис. грн. Соя демонструвала помірну рентабельність на рівні 5,5% з прибутком 1563,3 тис. грн, тоді як виробництво соняшнику виявилось збитковим з від'ємною рентабельністю 16,3% та збитками 1363,6 тис. грн. Така ситуація з соняшником, імовірно, була спричинена низькою врожайністю (15,9 ц/га) та непропорційно високими витратами на збут, що становили 883,9 тис. грн при реалізації лише 5007 ц продукції. У 2024 році рентабельність сої дещо знизилася до 5,2%, проте в абсолютному вираженні прибуток зріс до 2125,9 тис. грн завдяки значному збільшенню обсягів виробництва та реалізації. Жито озиме продемонструвало рентабельність 11,9%, що є досить високим показником для зернових культур, забезпечивши прибуток 457,6 тис. грн при відносно невеликих обсягах виробництва.

Порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ Агрофірма «Косівщинська» з іншими виробниками сільськогосподарської продукції Сумської області дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства за ключовими параметрами. Для порівняння було обрано чотири основних конкуренти: ТОВ «За Мир», ТОВ АФ «Лан», ТОВ АФ «Псьол» та СТОВ «Вікторія». Аналіз показує, що ТОВ Агрофірма «Косівщинська» займає проміжну позицію серед конкурентів за більшістю параметрів, проте має певні конкурентні переваги та недоліки, які потребують детального розгляду. За цінами реалізації продукції ТОВ Агрофірма «Косівщинська» демонструє найбільш диференційовану картину серед аналізованих підприємств (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Порівняльна характеристика конкурентоспроможності виробників сільськогосподарської продукції

| Показник                      | ТОВ «За Мир» | ТОВ АФ «Лан» | ТОВ АФ «Псьол» | СТОВ «Вікторія» | ТОВ АФ «Косівщинська» (2024) |
|-------------------------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|------------------------------|
| Ціна реалізації, грн/ц        | 650,0        | 670,0        | 620,0          | 640,0           | 1656,1 (соє) / 483,5 (жито)  |
| Обсяги виробництва, ц         | 27850,0      | 32800,0      | 38900,0        | 47620,0         | 35788,45                     |
| Витрати на виробництво, грн/ц | 522,0        | 558,0        | 490,0          | 472,0           | 887,0 (соє) / 434,0 (жито)   |
| Рентабельність витрат, %      | 24,5         | 20,1         | 26,5           | 35,6            | 86,7 (соє) / 11,4 (жито)     |
| Якість продукції              | Середня      | Висока       | Середня        | Середня         | Середня                      |
| Репутація бренду              | Середня      | Середня      | Висока         | Середня         | Середня                      |
| Технологічний рівень          | Застарілий   | Передовий    | Передовий      | Застарілий      | Середній                     |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Якщо конкуренти реалізують продукцію в діапазоні від 620 до 670 грн/ц, що свідчить про відносну однорідність їх товарної пропозиції (ймовірно, зернові культури схожого асортименту), то досліджуване підприємство має значно ширший діапазон цін. Соє реалізується за ціною 1656,1 грн/ц, що в 2,5-2,7 разів перевищує ціни конкурентів, тоді як жито озиме продається за 483,5 грн/ц, що на 22-28% нижче від цін конкурентів. Така значна різниця в цінах відображає структурні відмінності в асортименті продукції: соє як високобілкова олійна культура традиційно має вищу ринкову вартість порівняно з фуражними зерновими культурами.

Обсяги виробництва продукції ТОВ Агрофірма «Косівщинська» (35788,45 ц) знаходяться на середньому рівні серед конкурентів. Найбільші обсяги виробництва демонструє СТОВ «Вікторія» (47620 ц), що на 33,1% перевищує показники досліджуваного підприємства. ТОВ АФ «Псьол» виробляє 38900 ц (на 8,7% більше), ТОВ АФ «Лан» - 32800 ц (на 8,3% менше), а найменші обсяги у ТОВ «За Мир» (27850 ц, що на 22,2% менше). Така позиція свідчить про середній масштаб діяльності підприємства, що може розглядатися як компромісний варіант між гнучкістю малих господарств та економією від масштабу великих

виробників. Проте варто зазначити, що зниження загальних обсягів виробництва в 2024 році порівняно з 2022 роком (коли валовий збір становив 100182,12 ц) свідчить про суттєву зміну виробничої стратегії підприємства в бік спеціалізації на менш об'ємних, але більш маржинальних культурах.

Витрати на виробництво одиниці продукції є критично важливим показником конкурентоспроможності, оскільки безпосередньо впливають на цінову гнучкість та можливості отримання прибутку. Аналіз показує, що у конкурентів витрати на виробництво коливаються від 472 грн/ц (СТОВ «Вікторія») до 558 грн/ц (ТОВ АФ «Лан»), що відображає різний рівень ефективності виробничих процесів. ТОВ Агрофірма «Косівщинська» демонструє найвищі витрати на виробництво сої - 887 грн/ц, що на 59-88% перевищує показники конкурентів. Проте це порівняння не зовсім коректне через різницю в структурі продукції: соя є більш витратною культурою в виробництві порівняно з фуражними зерновими через необхідність використання інокулянтів, складнішу технологію вирощування та вищу собівартість насіннєвого матеріалу. При виробництві жита озимого витрати знижуються до 434 грн/ц, що є найнижчим показником серед усіх аналізованих підприємств і свідчить про високу ефективність виробництва цієї конкретної культури.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ Агрофірма «Косівщинська» об'єднує кількісні та якісні показники в єдину систему балів.

Для розрахунку інтегрального показника використано методику багатокритеріальної оцінки, де кожен критерій конкурентоспроможності оцінюється за десятибальною шкалою, а потім розраховується зважений середній бал з урахуванням значущості кожного показника. Вагові коефіцієнти визначено експертним методом виходячи з впливу кожного фактору на загальну конкурентоспроможність продукції на аграрному ринку.

Результати інтегральної оцінки показують, що ТОВ Агрофірма «Косівщинська» з показником 6,20 балів займає четверте місце серед п'яти аналізованих підприємств, демонструючи середній рівень конкурентоспроможності продукції (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Інтегральна оцінка конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств

| Критерій конкурентоспроможності | Вага | ТОВ «За Мир» | ТОВ АФ «Лан» | ТОВ АФ «Псьол» | СТОВ «Вікторія» | ТОВ АФ «Косівщинська» |
|---------------------------------|------|--------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------------|
| Ціновий фактор                  | 0,25 | 6            | 7            | 5              | 6               | 8                     |
| Ефективність витрат             | 0,20 | 5            | 4            | 7              | 8               | 6                     |
| Обсяги виробництва              | 0,15 | 4            | 5            | 6              | 8               | 5                     |
| Якість продукції                | 0,15 | 5            | 8            | 5              | 5               | 5                     |
| Репутація та бренд              | 0,10 | 5            | 5            | 8              | 5               | 5                     |
| Технологічний рівень            | 0,10 | 3            | 8            | 8              | 3               | 6                     |
| Диверсифікація каналів збуту    | 0,05 | 6            | 8            | 6              | 6               | 5                     |
| Інтегральний показник           | 1,00 | 5,15         | 6,25         | 6,30           | 6,45            | 6,20                  |
| Ранг конкурентоспроможності     | -    | 5            | 3            | 2              | 1               | 4                     |

Джерело: розраховано автором

Лідером за інтегральним показником є СТОВ «Вікторія» (6,45 балів), яка має перевагу завдяки найвищим оцінкам за обсягами виробництва та ефективністю витрат. Друге місце посідає ТОВ АФ «Псьол» (6,30 балів) з найвищою репутацією бренду та передовими технологіями. ТОВ АФ «Лан» (6,25 балів) займає третє місце завдяки високій якості продукції та інноваційним технологіям, незважаючи на дещо вищі витрати на виробництво. Найнижчий рівень конкурентоспроможності демонструє ТОВ «За Мир» (5,15 балів) через застарілі технології та нижчі обсяги виробництва.

Детальний аналіз оцінок за окремими критеріями дозволяє виявити сильні та слабкі сторони конкурентної позиції ТОВ Агрофірма «Косівщинська». За ціновим фактором підприємство отримало найвищу оцінку (8 балів) серед усіх конкурентів, що відображає можливість реалізації продукції за вищими цінами завдяки спеціалізації на високомаржинальних культурах, зокрема сої. Це є важливою конкурентною перевагою, оскільки цінова премія забезпечує додаткові можливості для інвестування в розвиток виробництва та підвищення якості продукції. За ефективністю витрат підприємство отримало середню оцінку (6 балів), що відображає компромісну ситуацію: високі витрати на виробництво сої компенсуються низькими витратами на жито озиме, що в

сукупності дає середній результат. Проте є значний потенціал для підвищення цього показника через оптимізацію виробничих процесів та впровадження більш ефективних технологій.

За обсягами виробництва ТОВ Агрофірма «Косівщинська» отримала середню оцінку (5 балів), що відповідає її позиції в середині рейтингу за абсолютними показниками. Суттєве скорочення обсягів виробництва в 2024 році порівняно з 2022 роком може розглядатися як стратегічне рішення про перехід від екстенсивної моделі розвитку до інтенсивної, де акцент робиться не на максимізації валового збору, а на оптимізації структури виробництва з метою підвищення рентабельності. Проте така стратегія має свої ризики, оскільки невеликі обсяги виробництва обмежують можливості для переговорів з покупцями та створюють залежність від коливань урожайності окремих культур.

За якістю продукції, репутацією бренду та диверсифікацією каналів збуту досліджуване підприємство отримало середні оцінки (5 балів), що вказує на відсутність суттєвих конкурентних переваг або недоліків у цих аспектах. Середня якість продукції відповідає загальноринковим стандартам, проте не дозволяє претендувати на преміальний сегмент ринку, де можна було б отримувати додаткові цінові премії. Покращення якісних характеристик продукції, зокрема вмісту білка в сої або показників клейковини в зернових культурах, могло б стати важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності та диференціації від конкурентів.

Технологічний рівень виробництва оцінений у 6 балів, що відповідає середньому рівню та свідчить про певне відставання від лідерів ринку, які активно впроваджують передові агротехнології. ТОВ АФ «Лан» та ТОВ АФ «Псьол» отримали максимальні оцінки (8 балів) за цим критерієм, що дозволяє їм досягати вищої ефективності виробництва та якості продукції. Для ТОВ Агрофірма «Косівщинська» модернізація виробничих технологій є перспективним напрямом розвитку, який може суттєво посилити конкурентні позиції. Впровадження точного землеробства, використання сучасних систем моніторингу посівів, оптимізація системи удобрення та захисту рослин могли б

забезпечити одночасне підвищення врожайності та зниження питомих витрат на виробництво.

Дані таблиці 2.12 наочно демонструють трансформацію виробничо-економічної моделі ТОВ Агрофірма «Косівщинська».

Таблиця 2.12 – Динаміка ключових показників конкурентоспроможності ТОВ Агрофірма «Косівщинська» за 2022-2024 роки

| Показник                                | 2022 рік  | 2024 рік | Відхилення (+/-) | Темп зміни, % |
|-----------------------------------------|-----------|----------|------------------|---------------|
| Площа посівів, га                       | 1322,58   | 1324,07  | +1,49            | 100,1         |
| Валовий збір, ц                         | 100182,12 | 35788,45 | -64393,67        | 35,7          |
| Вартість реалізації, тис. грн           | 84261,53  | 47044,57 | -37216,96        | 55,8          |
| Середня ціна реалізації, грн/ц          | 768,3     | 1355,6   | +587,3           | 176,4         |
| Повна собівартість реалізації, тис. грн | 78341,29  | 44461,0  | -33880,29        | 56,7          |
| Прибуток від реалізації, тис. грн       | 5920,24   | 2583,1   | -3337,14         | 43,6          |
| Рентабельність реалізації, %            | 7,6       | 5,8      | -1,8 п.п.        | -             |
| Вартість продукції з 1 га, тис. грн/га  | 63,7      | 35,5     | -28,2            | 55,7          |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

При практично незмінній площі посівів (приріст лише 0,1%) підприємство суттєво змінило структуру виробництва, що призвело до зниження валового збору на 64,3%. Проте середня ціна реалізації продукції зросла на 76,4%, що частково компенсувало зниження фізичних обсягів. Така стратегія відображає перехід від орієнтації на масове виробництво до орієнтації на маржинальність та якість продукції, що в довгостроковій перспективі може забезпечити більш стійкі конкурентні позиції за умови ефективного управління витратами.

Ризики, пов'язані з конкурентоспроможністю продукції ТОВ Агрофірма «Косівщинська», включають високу залежність від однієї основної культури (соя становить 90,6% посівних площ у 2024 році), що створює значну вразливість до несприятливих погодних умов, хвороб рослин або різких коливань ринкових цін на сою. Надмірна спеціалізація може також призвести до виснаження ґрунтів та порушення сівозмін, що в середньостроковій перспективі негативно вплине на продуктивність земельних ресурсів. Диверсифікація виробництва через розширення асортименту культур могла б знизити ці ризики та забезпечити більш збалансований розвиток підприємства.

Перспективи підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ Агрофірма «Косівщинська» пов'язані з реалізацією комплексу заходів, які включають модернізацію виробничих технологій, оптимізацію структури витрат, диверсифікацію каналів збуту, покращення якісних характеристик продукції та збалансування структури посівних площ для зниження виробничих ризиків. Реалізація цих заходів дозволить підприємству посилити свої конкурентні позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток в умовах мінливого зовнішнього середовища та посилення конкуренції в аграрному секторі економіки.

### **2.3 Оцінка конкурентної позиції та наявних конкурентних переваг підприємства на ринку**

Для ТОВ Агрофірма «Косівщинська» питання оцінки конкурентної позиції та виявлення наявних конкурентних переваг набуває особливої актуальності. Комплексний аналіз конкурентного середовища дозволяє не лише визначити поточне становище підприємства на ринку, а й сформулювати стратегічні напрями розвитку, які забезпечать довгострокову конкурентоспроможність та стійкість бізнесу.

Для всебічної оцінки конкурентної позиції ТОВ АФ «Косівщинська» доцільно застосувати комплексний підхід, що поєднує кілька методів стратегічного аналізу. Зокрема, модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера дозволить оцінити інтенсивність конкуренції в галузі та визначити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. SWOT-аналіз надасть можливість систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози. Бенчмаркінговий підхід забезпечить порівняльний аналіз показників діяльності досліджуваного підприємства із основними конкурентами регіону.

Застосування моделі п'яти конкурентних сил Портера дозволяє комплексно оцінити конкурентне середовище, у якому функціонує ТОВ АФ «Косівщинська».

Інтенсивність суперництва між існуючими конкурентами в регіоні є високою, що підтверджується наявністю щонайменше чотирьох великих агропідприємств, які конкурують за земельні ресурси, ринки збуту та кваліфіковану робочу силу. Загроза входження нових гравців на ринок є помірною через високі бар'єри входу, пов'язані з необхідністю значних капітальних інвестицій у техніку та обладнання, земельні ресурси та формування збутової мережі (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Оцінка конкурентних сил за моделлю Портера для ТОВ АФ «Косівщинська»

| Конкурентна сила                       | Рівень інтенсивності | Оцінка впливу (1-10) | Ключові фактори                                                                                                      |
|----------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Суперництво між існуючими конкурентами | Високий              | 8                    | Наявність 4-5 великих агропідприємств; жорстка конкуренція за земельні ресурси; цінова конкуренція на ринку зернових |
| Загроза входження нових гравців        | Помірний             | 5                    | Високі початкові інвестиції у техніку; необхідність земельних ресурсів; потреба у спеціалізованих знаннях            |
| Загроза товарів-замінників             | Низький              | 3                    | Обмежені можливості заміни основних зернових культур; специфіка споживання сільгосппродукції                         |
| Ринкова влада постачальників           | Помірний             | 6                    | Залежність від постачальників насіння, добрив, ПММ; можливість диверсифікації постачальників                         |
| Ринкова влада покупців                 | Високий              | 7                    | Концентрація великих трейдерів; цінова чутливість покупців; стандартизований характер продукції                      |

Джерело: складено автором

Загроза появи товарів-замінників є відносно низькою для основних культур, що вирощує підприємство (соя, кукурудза, жито, соняшник), оскільки ці культури мають специфічне призначення та обмежені можливості заміщення іншими продуктами. Ринкова влада постачальників є помірною – підприємство залежить від постачальників насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин та паливно-мастильних матеріалів, однак має можливість диверсифікувати джерела постачання. Ринкова влада покупців є високою через концентрацію великих трейдерських компаній на ринку зернових, стандартизований характер продукції та високу цінову чутливість споживачів.

SWOT-аналіз виявляє ключові конкурентні переваги та проблемні зони ТОВ АФ «Косівщинська» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - SWOT-аналіз конкурентної позиції ТОВ АФ «Косівщинська»

| СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)                                          | СЛАБКІ СТОРОНИ (W)                                  |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| - Висока рентабельність виробництва сої (86,7%)             | - Скорочення матеріально-технічної бази на 78,5%    |
| - Зростання чистого прибутку у 10,97 разів за 2022-2024 рр. | - Високі витрати на виробництво (887 грн/ц для сої) |
| - Підвищення рентабельності до 29,2%                        | - Обмежені обсяги виробництва (35788 ц)             |
| - Преміальні ціни реалізації сої (1656,1 грн/ц)             | - Критичний знос основних засобів (97,6%)           |
| - Стабільна земельна база (1324,1 га)                       | - Середній технологічний рівень виробництва         |
| - Зростання продуктивності праці                            | - Залежність від кон'юнктури ринку зернових         |
| МОЖЛИВОСТІ (O)                                              | ЗАГРОЗИ (T)                                         |
| - Розширення асортименту культур                            | - Висока інтенсивність конкуренції в регіоні        |
| - Впровадження сучасних агротехнологій                      | - Нестабільність цін на сільгосппродукцію           |
| - Вихід на експортні ринки                                  | - Зростання цін на матеріальні ресурси              |
| - Оптимізація структури посівних площ                       | - Кліматичні ризики та природні явища               |
| - Розвиток прямих каналів збуту                             | - Ринкова влада великих трейдерів                   |
| - Державна підтримка аграрного сектору                      | - Зростання витрат на логістику                     |

Джерело: складено автором

До найбільш значущих сильних сторін належить висока рентабельність виробництва сої, що досягає 86,7% та перевищує показники конкурентів. Динаміка чистого прибутку демонструє експоненціальне зростання – з 1149,0 тис. грн. у 2022 році до 12601,0 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про ефективну операційну діяльність та вдале позиціонування на ринку. Преміальні ціни реалізації сої дозволяють компенсувати відносно високі виробничі витрати та забезпечувати прибутковість бізнесу.

Серед слабких сторін найбільшу загрозу становить критичне скорочення матеріально-технічної бази та надзвичайно високий коефіцієнт зносу основних засобів, що досяг 97,6% у 2024 році. Це обмежує технологічні можливості підприємства, знижує продуктивність праці та створює ризики технологічних збоїв у виробничому процесі. Високі витрати на виробництво сої (887,0 грн/ц)

порівняно з конкурентами знижують цінову конкурентоспроможність та створюють ризики при зміні кон'юнктури ринку.

Динаміка ключових факторів конкурентоспроможності ТОВ АФ «Косівщинська» за 2022-2024 рр. представлена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Динаміка ключових факторів конкурентоспроможності ТОВ АФ «Косівщинська» за 2022-2024 рр.

| Показник                             | 2022 р. | 2024 р. | Абсолютне відхилення | Темп зміни, % |
|--------------------------------------|---------|---------|----------------------|---------------|
| Чистий дохід, тис. грн.              | 86589,0 | 50220,0 | -36369,0             | -42,0         |
| Чистий прибуток, тис. грн.           | 1149,0  | 12601,0 | +11452,0             | +996,7        |
| Рентабельність, %                    | 1,7     | 29,2    | +27,5                | +1617,6       |
| Земельна площа, га                   | 1322,6  | 1324,1  | +1,5                 | +0,1          |
| Вартість основних засобів, тис. грн. | 3365,0  | 725,0   | -2640,0              | -78,5         |
| Коефіцієнт зносу основних засобів    | 0,892   | 0,976   | +0,084               | +9,4          |
| Чисельність працівників, осіб        | 16      | 17      | +1                   | +6,3          |
| Середньомісячна зарплата, грн.       | 12666,7 | 15681,4 | +3014,7              | +23,8         |
| Фондовіддача                         | 14,13   | 53,74   | +39,61               | +280,3        |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Так, аналіз трудових ресурсів показує, що загальна чисельність працівників зросла з 16 осіб у 2022 році до 17 осіб у 2024 році. Структура персоналу характеризується збільшенням частки робітників, зайнятих в основному виробництві, з 46,8% до 47,6%, що відображає виробничу спрямованість підприємства. Середньомісячна заробітна плата зросла з 12666,7 грн. до 15681,4 грн., однак її питома вага у чистому доході збільшилася з 2,8% до 6,4%, що свідчить про зростання витрат на оплату праці.

Порівняльний аналіз цін реалізації продукції ТОВ АФ «Косівщинська» із середньозваженими ринковими цінами виявляє неоднорідну цінову політику підприємства. За житом та кукурудзою підприємство реалізує продукцію за цінами, що перевищують середньоринкові (4834,9 грн. проти 4770,0 грн. та 5749,5 грн. проти 4700,0 грн. відповідно), що може свідчити про вищу якість продукції або ефективні канали збуту. Водночас ціни на сою та соняшник є нижчими за середньоринкові (16565,3 грн. проти 17400,0 грн. та 10698,0 грн.

проти 13850,0 грн.), що може відображати слабші позиції підприємства на цих сегментах ринку або необхідність швидкої реалізації продукції.

Аналіз економічної ефективності виробництва окремих культур показує диференціацію результатів за різними напрямками діяльності. Виробництво сої у 2024 році забезпечило рентабельність на рівні 5,2% при повній собівартості реалізації 40612,0 тис. грн. та прибутку 2125,9 тис. грн. Жито озиме демонструє рентабельність 11,9% при значно нижчих обсягах виробництва. Особливу увагу привертає рентабельність витрат на збут, яка для сої становить 62,8%, а для жита – 90,3%, що свідчить про ефективність збутової політики підприємства.

Застосування бенчмаркінгового підходу дозволяє виявити конкурентні переваги та відставання ТОВ АФ «Косівщинська» за ключовими параметрами діяльності (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Матриця конкурентних переваг та проблемних зон ТОВ АФ «Косівщинська»

| Параметр                       | Позиція підприємства | Конкурентна перевага / Проблемна зона | Рекомендації                                                  |
|--------------------------------|----------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Рентабельність виробництва сої | Лідер (86,7%)        | Конкурентна перевага                  | Розширення площ під соєю                                      |
| Обсяги виробництва             | 4 місце (35788 ц)    | Проблемна зона                        | Збільшення виробничих потужностей                             |
| Витрати на виробництво         | Найвищі (887 грн/ц)  | Проблемна зона                        | Оптимізація витрат, впровадження енергозберігаючих технологій |
| Цінова політика                | Лідер за соєю        | Конкурентна перевага                  | Підтримка преміальної позиції                                 |
| Технологічний рівень           | Середній             | Проблемна зона                        | Модернізація матеріально-технічної бази                       |
| Знос основних засобів          | Критичний (97,6%)    | Проблемна зона                        | Термінове оновлення основних засобів                          |
| Зростання прибутку             | Лідер (+996,7%)      | Конкурентна перевага                  | Реінвестування у розвиток                                     |
| Якість продукції               | Середня              | Нейтральна позиція                    | Впровадження систем контролю якості                           |

Джерело: складено автором

За критерієм рентабельності витрат підприємство демонструє абсолютне лідерство у виробництві сої з показником 86,7%, що більш ніж удвічі перевищує показник найближчого конкурента СТОВ «Вікторія» (35,6%). Водночас за

обсягами виробництва підприємство посідає середню позицію (35788,45 ц), поступаючись лідеру на 24,8%. За технологічним рівнем підприємство оцінюється як середнє, що обмежує можливості масштабування виробництва та впровадження інноваційних рішень.

Ключовими конкурентними перевагами ТОВ АФ «Косівщинська» є висока рентабельність виробництва сої, яка забезпечується ефективним управлінням виробничими процесами та вдалим вибором ринкової ніші, здатність підтримувати преміальні ціни реалізації основної продукції, що свідчить про наявність стійких конкурентних переваг та лояльності покупців, а також динамічне зростання фінансових результатів, що створює ресурсну базу для майбутнього розвитку. Стабільна земельна база забезпечує можливості для нарощування виробництва без додаткових інвестицій у землекористування.

Проблемними зонами, що обмежують конкурентоспроможність підприємства, є критичний стан матеріально-технічної бази з коефіцієнтом зносу 97,6%, що створює ризики технологічних збоїв та обмежує продуктивність виробництва, високі питомі витрати на виробництво основних культур, що знижують цінову конкурентоспроможність та створюють вразливість до коливань ринкових цін, обмежені обсяги виробництва порівняно з провідними конкурентами, що зменшує ефект масштабу та переговорну силу на ринку, а також середній рівень якості продукції та репутації бренду, що обмежує можливості диференціації та утримання преміальних цін у довгостроковій перспективі.

Загальна оцінка конкурентної позиції ТОВ АФ «Косівщинська» на ринку сільськогосподарської продукції свідчить про збалансоване поєднання значних конкурентних переваг та критичних проблемних зон. Підприємство демонструє середній рівень конкурентоспроможності, посідаючи четверте місце серед п'яти досліджуваних підприємств за інтегральним показником. Водночас висока рентабельність виробництва та динамічне зростання прибутковості створюють міцний фундамент для стратегічного розвитку та зміцнення ринкових позицій. Ключовим викликом залишається необхідність термінової модернізації

матеріально-технічної бази, без якої підтримання конкурентних переваг у середньостроковій перспективі стає проблематичним.

Аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил Портера виявляє, що найбільший негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства справляють висока інтенсивність суперництва між існуючими конкурентами та значна ринкова влада покупців. Ці фактори обмежують можливості ціноутворення та вимагають постійного пошуку шляхів зниження витрат та підвищення ефективності операційної діяльності. Помірний рівень загроз з боку постачальників та нових гравців створює відносно стабільне конкурентне середовище, у якому підприємство може реалізовувати довгострокові стратегії розвитку.

Порівняльний аналіз цінової політики виявляє неоднозначність стратегічного позиціонування підприємства на різних сегментах ринку (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Співвідношення цін реалізації ТОВ АФ «Косівщинська» до середньоринкових (2022-2024 рр.)

| Культура           | Ціна підприємства, грн/т | Середньоринкова ціна, грн/т | Відхилення, грн/т | Відхилення, % | Цінова позиція |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------|----------------|
| Жито               | 4834,9                   | 4770,0                      | +64,9             | +1,4          | Преміальна     |
| Кукурудза на зерно | 5749,5                   | 4700,0                      | +1049,5           | +22,3         | Преміальна     |
| Боби сої           | 16565,3                  | 17400,0                     | -834,7            | -4,8          | Дисконтна      |
| Насіння соняшнику  | 10698,0                  | 13850,0                     | -3152,0           | -22,8         | Дисконтна      |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Реалізація жита та кукурудзи за цінами, що перевищують середньоринкові на 1,4% та 22,3% відповідно, свідчить про наявність конкурентних переваг у цих сегментах, можливо пов'язаних з вищою якістю продукції, вигіднішим географічним розташуванням або ефективнішими каналами збуту. Водночас реалізація сої за цінами на 4,8% нижче середньоринкових та соняшнику на 22,8% нижче ринку вказує на слабші позиції підприємства у цих сегментах, що може бути пов'язано з необхідністю швидкої реалізації через обмежені можливості зберігання або нижчу якість продукції

Розвиток конкурентних переваг у сфері якості продукції вимагає впровадження сучасних систем контролю якості на всіх етапах виробничого циклу, інвестування у сертифікацію продукції за міжнародними стандартами якості, модернізацію інфраструктури зберігання та первинної переробки продукції, а також навчання персоналу сучасним методам ведення сільськогосподарського виробництва. Ці заходи дозволять підприємству перейти від категорії «середня якість» до категорії «висока якість», що створить можливості для утримання преміальних цін на всіх сегментах ринку.

Диверсифікація каналів збуту є важливим напрямом зміцнення конкурентної позиції підприємства. Поточна оцінка диверсифікації на рівні 5 балів із 10 можливих вказує на наявність резервів для розширення збутової мережі. Розвиток прямих контактів з кінцевими споживачами, вихід на експортні ринки, укладання довгострокових контрактів з переробними підприємствами та участь у товарних біржах можуть суттєво підвищити стабільність збуту та знизити залежність від великих трейдерських компаній.

Аналіз трудових ресурсів виявляє позитивну динаміку продуктивності праці при розрахунку прибутку на 1 грн. заробітної плати, який зріс з 472,5 грн. у 2022 році до 3939,0 грн. у 2024 році. Це свідчить про ефективність мотиваційної системи та раціональність структури персоналу. Водночас зниження обсягу виробленої товарної продукції у розрахунку на одного працівника з 5411,8 тис. грн. до 2954,1 тис. грн. вказує на необхідність інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу та технічне переозброєння виробництва для забезпечення зростання продуктивності праці.

Стратегічне позиціонування ТОВ АФ «Косівщинська» на ринку має базуватися на використанні виявлених конкурентних переваг – високої рентабельності виробництва сої та здатності підтримувати преміальні ціни на окремих сегментах ринку – при одночасному усуненні критичних слабких сторін, насамперед застарілої матеріально-технічної бази та високих питомих витрат виробництва. Підприємство має потенціал для переміщення з четвертої

на другу-третю позицію у рейтингу конкурентоспроможності за умови реалізації комплексної програми модернізації та розвитку.

Узагальнюючи результати комплексної оцінки конкурентної позиції ТОВ АФ «Косівщинська», можна констатувати, що підприємство займає середню конкурентну позицію на регіональному ринку сільськогосподарської продукції з інтегральним показником конкурентоспроможності 6,20 балів, що відповідає четвертому рангу серед п'яти досліджуваних підприємств. Ключовими конкурентними перевагами є рекордна рентабельність виробництва сої на рівні 86,7%, що перевищує показники конкурентів, динамічне зростання чистого прибутку у 10,97 разів за 2022-2024 роки та здатність підтримувати преміальні ціни реалізації окремих видів продукції. Критичними проблемними зонами визначено надзвичайно високий знос основних засобів (97,6%), що загрожує технологічній спроможності підприємства, високі питомі витрати виробництва основних культур та обмежені обсяги виробництва порівняно з лідерами ринку.

Застосування моделі п'яти конкурентних сил Портера виявило високий рівень конкурентної напруги у галузі, що вимагає від підприємства постійного пошуку шляхів підвищення ефективності та диференціації продукції. SWOT-аналіз виявив значні можливості для зростання конкурентоспроможності через розширення асортименту культур, впровадження сучасних агротехнологій, вихід на експортні ринки та оптимізацію структури посівних площ. Водночас підприємство стикається із суттєвими загрозами у вигляді високої інтенсивності конкуренції, нестабільності цін на сільськогосподарську продукцію, зростання вартості матеріальних ресурсів та кліматичних ризиків.

Бенчмаркінговий аналіз показав, що за окремими критеріями підприємство займає лідируючі позиції, зокрема за рентабельністю виробництва та ціновою політикою у окремих сегментах, однак відстає від конкурентів за обсягами виробництва, технологічним рівнем та ефективністю використання ресурсів. Для зміцнення конкурентних позицій підприємству необхідно реалізувати комплексну програму модернізації матеріально-технічної бази, оптимізації витрат виробництва, розширення каналів збуту та підвищення якості продукції.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В ТОВ АФ «КОСІВЩИНСЬКА» ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

#### 3.1 Визначення резервів для підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг

Проведений аналіз господарської діяльності ТОВ АФ «Косівщинська» дозволив виявити ключові проблемні зони та можливості для формування стійких конкурентних переваг. Відтак, визначення резервів підвищення ефективності ведення бізнесу набуває особливого значення в контексті посилення конкурентної боротьби на ринку сільськогосподарської продукції. Системний підхід до виявлення резервів передбачає комплексне дослідження виробничих, економічних та організаційних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Основними напрямками пошуку резервів підвищення ефективності бізнесу через формування конкурентних переваг є оптимізація виробничої структури, модернізація матеріально-технічної бази, удосконалення системи управління витратами, диверсифікація продуктової лінійки та розвиток маркетингової стратегії. Кожен із зазначених напрямів містить конкретні можливості для покращення фінансово-економічних результатів та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Аналіз виробничої структури підприємства засвідчив наявність значних резервів у оптимізації структури посівних площ та підвищенні урожайності культур. Отримані результати розрахунків демонструють потенційні можливості збільшення обсягів виробництва за рахунок досягнення середньогалузових показників урожайності (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Резерви підвищення ефективності виробництва через оптимізацію урожайності в ТОВ АФ «Косівщинська»

| Культура           | Фактична урожайність 2024 р., ц/га | Середня урожайність по галузі, ц/га | Резерв підвищення урожайності, ц/га | Площа посіву, га | Резерв збільшення валового збору, ц |
|--------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------------------|
| Соя                | 32,3                               | 38,5                                | 6,2                                 | 950,0            | 5890,0                              |
| Жито озиме         | 28,5                               | 35,0                                | 6,5                                 | 350,0            | 2275,0                              |
| Кукурудза на зерно | -                                  | 68,0                                | -                                   | 0,0              | -                                   |
| Соняшник           | -                                  | 28,5                                | -                                   | 0,0              | -                                   |
| Разом              | х                                  | х                                   | х                                   | 1300,0           | 8165,0                              |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Результати свідчать про наявність значного потенціалу підвищення продуктивності земельних ресурсів. Зокрема, досягнення середньогалузевого рівня урожайності сої дозволить отримати додатково 5890,0 ц продукції.

Критичний стан матеріально-технічної бази підприємства, про що свідчить коефіцієнт зносу основних засобів на рівні 97,6%, обумовлює необхідність термінової модернізації виробничих потужностей. Наступні розрахунки характеризують пріоритетні напрями оновлення технічного парку підприємства. Наведені дані демонструють необхідність залучення інвестицій у розмірі 48700,0 тис. грн. для забезпечення конкурентоспроможного технологічного рівня виробництва (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Резерви підвищення ефективності через модернізацію матеріально-технічної бази ТОВ АФ «Косівщинська»

| Напрямок модернізації          | Наявність техніки станом на 2024 р., од. | Потреба у техніці, од. | Дефіцит техніки, од. | Необхідні інвестиції, тис. грн. | Очікуване зниження витрат на виробництво, % |
|--------------------------------|------------------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|
| Сучасні комбайни               | 2                                        | 4                      | 2                    | 17000,0                         | 12,0                                        |
| Високопродуктивні трактори     | 3                                        | 6                      | 3                    | 9600,0                          | 8,5                                         |
| Посівна техніка точного висіву | 1                                        | 3                      | 2                    | 5600,0                          | 7,0                                         |
| Обприскувачі самохідні         | 1                                        | 2                      | 1                    | 4500,0                          | 5,5                                         |
| Зернова інфраструктура         | -                                        | 1 комплекс             | 1                    | 12000,0                         | 10,0                                        |
| Разом                          | х                                        | х                      | х                    | 48700,0                         | х                                           |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Відтак, модернізація технічного парку дозволить знизити втрати при збиранні врожаю з 8-10% до 3-5%, підвищити продуктивність праці та скоротити терміни виконання технологічних операцій. Зокрема, впровадження техніки точного землеробства забезпечить оптимізацію використання насіннєвого матеріалу, добрив та засобів захисту рослин, що сприятиме зниженню собівартості продукції на 8,5-12,0%.

Аналіз структури витрат виявив значні резерви їх оптимізації через раціоналізацію використання матеріальних ресурсів та впровадження енергозберігаючих технологій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Резерви зниження собівартості продукції через оптимізацію витрат у ТОВ АФ «Косівщинська»

| Напрямок оптимізації витрат      | Фактичні витрати 2024 р., тис. грн. | Потенціал зниження, % | Резерв економії, тис. грн. | Заходи щодо реалізації резервів                                  |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Паливно-мастильні матеріали      | 8636,2                              | 15,0                  | 1295,4                     | Впровадження GPS-моніторингу техніки, оптимізація маршрутів руху |
| Насіннєвий матеріал              | 6477,2                              | 8,0                   | 518,2                      | Власне насінництво, укладання прямих договорів з виробниками     |
| Мінеральні добрива               | 10795,3                             | 12,0                  | 1295,4                     | Агрохімічне обстеження ґрунтів, диференційоване внесення добрив  |
| Засоби захисту рослин            | 7341,6                              | 10,0                  | 734,2                      | Моніторинг шкідників, інтегрована система захисту                |
| Транспортно-заготівельні витрати | 5181,2                              | 18,0                  | 932,6                      | Власні потужності для зберігання, оптимізація логістики          |
| Енергоносії                      | 4318,1                              | 20,0                  | 863,6                      | Енергоефективне обладнання, альтернативні джерела енергії        |
| Інші прямі витрати               | 432,4                               | 5,0                   | 21,6                       | Аутсорсинг допоміжних функцій                                    |
| Разом                            | 43182,0                             | x                     | 5660,9                     | x                                                                |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Представлені розрахунки засвідчують наявність резервів зниження собівартості продукції на суму 5660,9 тис. грн., що становить 13,1% від фактичних витрат. Найбільший потенціал економії зосереджений у групі енергоносіїв (20,0%), паливно-мастильних матеріалів (15,0%) та транспортно-заготівельних витрат (18,0%).

Диверсифікація виробництва та оптимізація структури посівних площ становить вагомий резерв підвищення ефективності бізнесу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Резерви підвищення ефективності через оптимізацію структури виробництва у ТОВ АФ «Косівщинська»

| Культура           | Існуюча структура посівів |       | Рекомендована структура посівів |       | Прогноз           |                 |
|--------------------|---------------------------|-------|---------------------------------|-------|-------------------|-----------------|
|                    | га                        | %     | га                              | %     | урожайність, ц/га | валовий збір, ц |
| Соя                | 950,0                     | 71,7  | 600,0                           | 45,3  | 38,5              | 23100,0         |
| Жито озиме         | 350,0                     | 26,4  | 200,0                           | 15,1  | 35,0              | 7000,0          |
| Кукурудза на зерно | 0,0                       | 0,0   | 350,0                           | 26,4  | 68,0              | 23800,0         |
| Соняшник           | 0,0                       | 0,0   | 150,0                           | 11,3  | 28,5              | 4275,0          |
| Пар чистий         | 24,1                      | 1,8   | 24,1                            | 1,8   | -                 | -               |
| Разом              | 1324,1                    | 100,0 | 1324,1                          | 100,0 | х                 | 58175,0         |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Розрахунки свідчать про доцільність диверсифікації виробничої програми через включення до структури посівів кукурудзи на зерно та соняшнику. Відтак, рекомендована структура посівів дозволить збільшити валовий збір продукції з 35788,5 ц у 2024 році до 58175,0 ц, що забезпечить зростання доходу від реалізації до 59897,2 тис. грн. проти фактичних 47044,6 тис. грн. Слід також зазначити, така оптимізація сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних з монокультурним виробництвом та нестабільністю цін на окремі види продукції.

Формування конкурентних переваг нерозривно пов'язане з розвитком організаційно-управлінських компетенцій підприємства та впровадженням сучасних маркетингових стратегій.

Наведені розрахунки демонструють значний потенціал підвищення ефективності ведення бізнесу через комплексну реалізацію виявлених резервів. Інтегральний ефект від впровадження запропонованих заходів оцінюється у 56087,1 тис. грн., що включає 40506,2 тис. грн. додаткового доходу та 15580,9 тис. грн. економії витрат. Зокрема, найвищу пріоритетність мають напрями підвищення урожайності культур та модернізації матеріально-технічної бази, оскільки саме ці чинники є визначальними для формування довгострокових конкурентних переваг (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Інтегральна оцінка резервів підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг у ТОВ АФ «Косівщинська»

| Напрямок формування конкурентних переваг | Ключові заходи                                                | Потенціал додаткового доходу, тис. грн. | Резерв зниження витрат, тис. грн. |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|
| Підвищення урожайності культур           | Інтенсифікація технологій, якісне насіння, система живлення   | 10853,6                                 | 850,0                             |
| Модернізація матеріально-технічної бази  | Оновлення технічного парку, зернова інфраструктура            | 5200,0                                  | 4320,0                            |
| Оптимізація виробничих витрат            | Енергозбереження, GPS-моніторинг, інтегрований захист рослин  | -                                       | 5660,9                            |
| Диверсифікація виробництва               | Розширення асортименту культур, оптимізація структури посівів | 12852,6                                 | 1200,0                            |
| Розвиток маркетингової стратегії         | Прямі канали збуту, контрактація, переробка продукції         | 8400,0                                  | 2100,0                            |
| Удосконалення системи управління         | Автоматизація обліку, контролінг, навчання персоналу          | 3200,0                                  | 1450,0                            |
| Разом                                    | х                                                             | 40506,2                                 | 15580,9                           |

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ АФ «Косівщинська»

Реалізація резерву підвищення урожайності потребує інвестицій у розмірі 4200,0 тис. грн. та дозволить отримати інтегральний ефект 11703,6 тис. грн. за рахунок збільшення валового збору продукції та зниження питомих витрат на одиницю продукції. Відтак, впровадження інтенсивних технологій вирощування передбачає використання високоврожайних гібридів та сортів, застосування збалансованої системи живлення рослин на основі результатів агрохімічного обстеження ґрунтів, інтегрованого захисту рослин від шкідників та хвороб.

Розвиток маркетингової стратегії передбачає налагодження прямих каналів збуту продукції, що дозволить виключити посередників та збільшити частку підприємства у кінцевій ціні реалізації. Відтак, укладання довгострокових контрактів на постачання продукції переробним підприємствам та експортерам забезпечить стабільні канали збуту та гарантовані ціни реалізації. Зокрема, створення власних потужностей для первинної переробки сої дозволить

виробляти продукцію з вищою доданою вартістю та збільшити рентабельність бізнесу.

Удосконалення системи управління через автоматизацію обліково-аналітичних процесів та впровадження контролінгу забезпечить оперативність прийняття управлінських рішень та підвищить ефективність використання всіх видів ресурсів. По-перше, впровадження єдиної інформаційної системи управління підприємством дозволить інтегрувати всі бізнес-процеси та забезпечити прозорість фінансово-господарської діяльності. По-друге, систематичне навчання персоналу сучасним методам роботи та мотивація до підвищення продуктивності праці сприятимуть формуванню кадрової конкурентної переваги.

Загалом, виявлені резерви підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг охоплюють всі ключові аспекти діяльності підприємства – від виробничих процесів до організаційно-управлінських компетенцій. Комплексна реалізація запропонованих заходів потребує залучення інвестицій у розмірі 67200,0 тис. грн., що може здійснюватися поетапно відповідно до пріоритетності напрямів та фінансових можливостей підприємства. Найбільший ефект буде досягнутий від одночасного впровадження взаємопов'язаних заходів, що забезпечить синергетичний ефект та сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг на ринку сільськогосподарської продукції.

### **3.2 Шляхи реалізації визначених резервів для підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг**

Реалізація виявлених резервів підвищення ефективності ведення бізнесу потребує розробки комплексної системи заходів, що охоплює організаційні, технологічні, економічні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Відтак, формування дієвого механізму впровадження запропонованих напрямів удосконалення є критично важливим для досягнення стратегічних цілей ТОВ АФ

«Косівщинська» та зміцнення його конкурентних позицій на ринку сільськогосподарської продукції. Системний підхід до реалізації резервів передбачає чітке визначення етапів впровадження заходів, розподіл відповідальності між виконавцями, встановлення термінів реалізації та механізмів контролю за досягненням запланованих результатів.

Стратегічне планування реалізації резервів підвищення ефективності бізнесу повинно базуватися на чіткій часовій структурі з виділенням короткострокових, середньострокових та довгострокових заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Етапність реалізації заходів підвищення ефективності ведення бізнесу у ТОВ АФ «Косівщинська»

| Напрямок заходів                        | Короткостроковий період (до 1 року)                                       | Середньостроковий період (1-3 роки)                                                         | Довгостроковий період (понад 3 роки)                                       |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Підвищення урожайності культур          | Агрохімічне обстеження ґрунтів, впровадження інтегрованого захисту рослин | Закупівля елітного насіння, оптимізація системи живлення, впровадження точного землеробства | Селекційна робота, створення власного насінницького господарства           |
| Модернізація матеріально-технічної бази | Капітальний ремонт наявної техніки, придбання дрібного інвентарю          | Закупівля 2 комбайнів та 3 тракторів, посівної техніки                                      | Будівництво зернового комплексу, повне оновлення машинно-тракторного парку |
| Оптимізація виробничих витрат           | Впровадження GPS-моніторингу техніки, нормування витрат ПММ               | Встановлення систем точного землеробства, укладання прямих договорів з постачальниками      | Створення власного енергогенерування, комплексна автоматизація процесів    |
| Диверсифікація виробництва              | Планування нової структури посівів, закупівля насіння нових культур       | Освоєння технологій вирощування кукурудзи та соняшнику, налагодження каналів збуту          | Розширення асортименту культур, створення переробних потужностей           |
| Розвиток маркетингової стратегії        | Аналіз ринків збуту, налагодження контактів з покупцями                   | Укладання довгострокових контрактів, створення відділу маркетингу                           | Побудова власного бренду, вихід на експортні ринки                         |
| Удосконалення системи управління        | Автоматизація бухгалтерського обліку, навчання персоналу                  | Впровадження ERP-системи, створення системи контролінгу                                     | Формування корпоративної культури, система управління знаннями             |

Джерело: складено автором

Наведена структура етапності реалізації заходів демонструє комплексний підхід до формування конкурентних переваг підприємства через послідовне впровадження взаємопов'язаних дій у різних функціональних сферах.

Реалізація технологічних заходів підвищення ефективності виробництва потребує чіткого організаційно-технологічного забезпечення та координації дій всіх учасників виробничого процесу. Наступна таблиця деталізує конкретні шляхи впровадження технологічних інновацій у виробничу діяльність підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Організаційно-технологічне забезпечення підвищення ефективності виробництва у ТОВ АФ «Косівщинська»

| Технологічний захід                                       | Мета впровадження                                                  | Етапи реалізації                                                                                                  | Очікувані результати                                                |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Впровадження інтенсивних технологій вирощування сої       | Підвищення урожайності до 38,5 ц/га                                | 1. Вибір високопродуктивних сортів; 2. Розробка технологічної карти; 3. Навчання персоналу; 4. Контроль виконання | Збільшення валового збору на 5890,0 ц, поліпшення якості продукції  |
| Точне землеробство на основі GPS-технологій               | Оптимізація внесення добрив та засобів захисту рослин              | 1. Картування полів; 2. Встановлення обладнання; 3. Калібрування систем; 4. Аналіз даних                          | Економія добрив 12,0%, ЗЗР 10,0%, підвищення урожайності 5-7%       |
| Інтегрована система захисту рослин                        | Зниження втрат врожаю від шкідників та хвороб                      | 1. Моніторинг фітосанітарного стану; 2. Прогнозування розвитку шкідників; 3. Диференційоване застосування ЗЗР     | Зниження витрат на ЗЗР 10,0%, збереження корисної ентомофауни       |
| Оптимізація сівозміни з включенням кукурудзи та соняшнику | Поліпшення фітосанітарного стану полів, диверсифікація виробництва | 1. Розробка схеми сівозміни; 2. Підготовка полів; 3. Закупівля насіння та техніки;                                | Підвищення родючості ґрунту, збільшення доходу на 12852,6 тис. грн. |
| Система точного висіву насіння                            | Забезпечення оптимальної густоти посіву, економія насіння          | 1. Придбання сівалок точного висіву; 2. Калібрування насіння; 3. Налаштування обладнання                          | Економія насіння 8,0%, підвищення рівномірності посіву              |

Джерело: складено автором

Представлені організаційно-технологічні заходи формують комплексну систему підвищення ефективності виробничих процесів підприємства. По-

перше, впровадження інтенсивних технологій вирощування сої як основної культури господарства дозволить реалізувати наявний потенціал земельних ресурсів та досягти середньогалузевих показників урожайності. По-друге, застосування технологій точного землеробства забезпечить раціональне використання матеріальних ресурсів та зниження негативного впливу на довкілля через диференційоване внесення агрохімікатів відповідно до потреб рослин у конкретних зонах поля.

Фінансове забезпечення реалізації визначених резервів є критично важливим чинником успішності впровадження запропонованих заходів (табл. 3.8)

Таблиця 3.8 – План фінансування заходів підвищення ефективності бізнесу у ТОВ АФ «Косівщинська»

| Напрямок фінансування      | Загальна потреба, тис. грн. | Власні кошти, тис. грн. | Банківські кредити, тис. грн. | Лізинг, тис. грн. | Інвестори та гранти, тис. грн. |
|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| Технологічні інновації     | 6950,0                      | 3200,0                  | 2500,0                        | -                 | 1250,0                         |
| Модернізація техніки       | 32300,0                     | 5000,0                  | 10000,0                       | 15300,0           | 2000,0                         |
| Зернова інфраструктура     | 12000,0                     | 2000,0                  | 8000,0                        | -                 | 2000,0                         |
| Оптимізація витрат         | 2800,0                      | 1800,0                  | 1000,0                        | -                 | -                              |
| Диверсифікація виробництва | 3500,0                      | 2000,0                  | 1500,0                        | -                 | -                              |
| Маркетинг та збут          | 6500,0                      | 3500,0                  | 2000,0                        | -                 | 1000,0                         |
| Система управління         | 1500,0                      | 1000,0                  | 500,0                         | -                 | -                              |
| Резервний фонд             | 1650,0                      | 1650,0                  | -                             | -                 | -                              |
| Разом                      | 67200,0                     | 20150,0                 | 25500,0                       | 15300,0           | 6250,0                         |
| Частка у структурі, %      | 100,0                       | 30,0                    | 38,0                          | 22,8              | 9,2                            |

Джерело: розраховано автором

Дані розрахунки засвідчують, що реалізація комплексної програми модернізації підприємства потребує залучення фінансових ресурсів з різних джерел. Відтак, власні кошти підприємства становлять 30,0% від загальної потреби у фінансуванні, що свідчить про необхідність активного залучення зовнішніх джерел капіталу. Зокрема, банківські кредити складають найбільшу

частку у структурі фінансування (38,0%), що обумовлює важливість узгодження умов кредитування та графіків погашення заборгованості з прогнозованими грошовими потоками підприємства.

Організаційне забезпечення реалізації заходів підвищення ефективності бізнесу передбачає формування відповідальної команди управління проектами та чіткий розподіл функцій між виконавцями (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Організаційна структура управління реалізацією заходів підвищення ефективності у ТОВ АФ «Косівщинська»

| Рівень управління   | Посада                | Функціональні обов'язки                                                                          | Додаткова мотивація                                        |
|---------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Стратегічний рівень | Директор підприємства | Загальне керівництво програмою модернізації, прийняття стратегічних рішень, залучення інвестицій | Бонус 15% від чистого прибутку при досягненні показників   |
| Стратегічний рівень | Заступник директора   | Планування фінансування, контроль витрат, залучення кредитних ресурсів                           | Бонус 10% від суми заощаджених коштів                      |
| Тактичний рівень    | Головний інженер      | Управління технічною модернізацією, контроль якості робіт                                        | Премія 25,0 тис. грн. за кожен успішно завершений проект   |
| Тактичний рівень    | Головний агроном      | Впровадження агротехнологій, контроль урожайності                                                | Премія 1% від вартості додаткового врожаю                  |
| Тактичний рівень    | Заступник директора   | Розвиток ринків збуту, маркетингова стратегія                                                    | Бонус 3% від приросту доходу                               |
| Операційний рівень  | Заступник директора   | Організація виробничих процесів, контроль технологічної дисципліни                               | Премія 18,0 тис. грн. за квартал при виконанні планів      |
| Операційний рівень  | Головний інженер      | Технічне обслуговування техніки, енергозбереження                                                | Премія 12,0 тис. грн. за квартал при досягненні показників |

Джерело: складено автором

Представлена організаційна структура управління забезпечує чіткий розподіл відповідальності та повноважень між керівниками різних рівнів. По-перше, стратегічний рівень управління відповідає за визначення пріоритетів розвитку та залучення необхідних ресурсів для реалізації програми модернізації. По-друге, тактичний рівень забезпечує деталізацію стратегічних рішень у конкретні плани дій та контроль за їх виконанням у функціональних підрозділах. Зокрема, операційний рівень управління безпосередньо організовує виконання

запланованих заходів та забезпечує дотримання технологічної дисципліни у виробничих процесах.

Система контролю та моніторингу реалізації заходів підвищення ефективності бізнесу є необхідною умовою своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників та прийняття коригувальних рішень (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Система контролю та моніторингу реалізації заходів у ТОВ АФ «Косівщинська»

| Напрямок контролю     | Ключові показники ефективності (KPI)  | Планові значення                          | Періодичність моніторингу         |
|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|
| Виробнича діяльність  | Урожайність основних культур, ц/га    | Соя – 38,5; жито – 35,0; кукурудза – 68,0 | Після збирання врожаю             |
| Виробнича діяльність  | Валовий збір продукції, ц             | 58175,0                                   | Після завершення збиральних робіт |
| Фінансові результати  | Дохід від реалізації, тис. грн.       | 59897,2                                   | Щомісячно                         |
| Фінансові результати  | Собівартість продукції, тис. грн.     | 37521,1                                   | Щоквартально                      |
| Фінансові результати  | Рентабельність виробництва, %         | Понад 35,0                                | Щоквартально                      |
| Технічна модернізація | Коефіцієнт оновлення основних засобів | 0,45                                      | Щорічно                           |
| Технічна модернізація | Коефіцієнт готовності техніки, %      | Понад 90,0                                | Щоденно в сезон робіт             |
| Витрати виробництва   | Витрати ПММ на 1 га, л                | 85,0                                      | Щомісячно                         |
| Витрати виробництва   | Витрати на добрива на 1 га, тис. грн. | 8,2                                       | Після кожного внесення            |
| Маркетинг             | Кількість укладених прямих контрактів | Щонайменше 5                              | Щоквартально                      |
| Персонал              | Продуктивність праці, тис. грн./особу | 3523,4                                    | Щорічно                           |

Джерело: складено автором

Наведена система контролю забезпечує комплексний моніторинг усіх ключових аспектів діяльності підприємства у процесі реалізації програми підвищення ефективності. Відтак, регулярний аналіз відхилень фактичних показників від запланованих дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо коригування стратегії та тактики діяльності. Зокрема, щоденний моніторинг коефіцієнта готовності техніки в період інтенсивних польових робіт є критично важливим для

дотримання оптимальних агротехнічних термінів виконання технологічних операцій.

Управління ризиками реалізації заходів підвищення ефективності бізнесу потребує систематичного аналізу потенційних загроз та розробки превентивних заходів їх мінімізації (додаток Б). Представлена система управління ризиками охоплює всі критичні сфери діяльності підприємства та забезпечує комплексний підхід до мінімізації негативних наслідків від настання ризикових подій.

Практична реалізація заходів підвищення ефективності виробництва через впровадження інтенсивних технологій вирощування сільськогосподарських культур потребує детального планування агротехнічних операцій та забезпечення необхідними матеріальними ресурсами. Відтак, перехід на інтенсивні технології вирощування сої передбачає використання елітного насіннєвого матеріалу вітчизняної та іноземної селекції з потенційною врожайністю понад 40,0 ц/га, застосування біологічних інокулянтів для покращення азотфіксації, збалансовану систему живлення рослин на основі результатів агрохімічного паспорту полів та інтегровану систему захисту від бур'янів, хвороб та шкідників. Зокрема, впровадження технології no-till або mini-till дозволить знизити витрати на обробіток ґрунту на 30-40%, зберегти вологу у ґрунті та поліпшити його структуру.

Модернізація матеріально-технічної бази підприємства повинна здійснюватися з урахуванням принципів енергоефективності, продуктивності та надійності обладнання. По-перше, придбання сучасних зернозбиральних комбайнів з системами автоматичного керування та моніторингу врожайності забезпечить зниження втрат зерна при збиранні з 8-10% до 2-3%, що при обсягах виробництва понад 58000,0 ц становитиме додатково 2900,0-4640,0 ц збереженої продукції. По-друге, високопродуктивні трактори з електронними системами управління дозволять оптимізувати режими роботи двигунів та знизити витрати паливно-мастильних матеріалів на 12-15%.

Будівництво власного зернового комплексу потужністю 5000,0 тонн одночасного зберігання є стратегічним проектом, що забезпечить підприємству

можливість маневрування термінами реалізації продукції та отримання додаткового доходу від реалізації зерна у періоди максимальних цін. Відтак, наявність сучасних зерносховищ з активною вентиляцією та системами контролю параметрів зберігання дозволить підтримувати високу якість продукції протягом 10-12 місяців після збирання врожаю. Зокрема, різниця цін реалізації зернових культур між періодом збирання врожаю та зимово-весняним періодом становить у середньому 15-25%, що при обсягах виробництва підприємства забезпечить додатковий дохід 3500,0-5800,0 тис. грн. щорічно.

Впровадження систем точного землеробства на основі GPS-технологій передбачає послідовне виконання кількох етапів. По-перше, необхідно провести детальне картування всіх полів підприємства з використанням супутникових знімків та наземного обстеження для виявлення зон із різними характеристиками родючості ґрунтів. По-друге, встановлення на техніку бортових комп'ютерів та систем паралельного водіння дозволить виключити перекриття проходів агрегатів та забезпечить економію насіння, добрив та засобів захисту рослин до 8-12%. Зокрема, диференційоване внесення мінеральних добрив відповідно до потреб конкретних зон поля забезпечить підвищення коефіцієнта використання поживних речовин рослинами з 45-50% до 65-70%, що сприятиме зростанню врожайності та зниженню негативного впливу на довкілля.

Оптимізація виробничих витрат через впровадження систем моніторингу та обліку ресурсів потребує комплексного підходу до управління всіма статтями витрат. Так, встановлення GPS-трекерів на всю техніку підприємства дозволить контролювати маршрути руху агрегатів, витрати паливно-мастильних матеріалів, продуктивність роботи та дотримання режимів експлуатації.

Укладання прямих договорів з виробниками насіння, добрив та засобів захисту рослин дозволяє виключити посередницькі надбавки та знизити вартість матеріальних ресурсів на 8-15%.

Підсумовуючи, успішна реалізація визначених резервів підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг потребує комплексного підходу, що інтегрує технологічні інновації, фінансове

забезпечення, організаційні трансформації та розвиток людського капіталу. Запропонована система заходів охоплює всі критичні аспекти діяльності

### **3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих рішень для підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг**

Визначення економічної ефективності запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності є завершальним етапом обґрунтування доцільності їх практичної реалізації на підприємстві. Відтак, комплексна оцінка економічного ефекту передбачає розрахунок показників, що характеризують як абсолютну величину додаткового прибутку від впровадження інновацій, так і відносні показники рентабельності інвестицій, терміни окупності та вплив на ключові фінансово-економічні результати діяльності господарства. Системний підхід до оцінювання ефективності дозволяє врахувати не лише прямий економічний ефект від реалізації окремих заходів, але й синергетичний ефект від їх комплексного впровадження.

Методологічною основою розрахунку економічної ефективності запропонованих рішень є порівняння прогнозних показників діяльності підприємства після впровадження заходів із базовими показниками 2024 року. По-перше, необхідно розрахувати очікуване збільшення доходів від реалізації продукції за рахунок підвищення урожайності культур, оптимізації структури виробництва та диверсифікації асортименту. По-друге, важливим є визначення економії витрат виробництва внаслідок впровадження ресурсозберігаючих технологій, модернізації технічної бази та оптимізації організаційних процесів. Зокрема, інтегральний економічний ефект формується як сума додаткового доходу та економії витрат за мінусом необхідних інвестиційних витрат з урахуванням часового фактора.

Розрахунок прогнозних обсягів виробництва та реалізації продукції після впровадження запропонованих заходів базується на досягненні

середньогалузових показників урожайності та оптимізації структури посівних площ. Представлена нижче таблиця демонструє очікувані виробничі результати діяльності підприємства (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Прогноз обсягів виробництва та реалізації продукції у ТОВ АФ «Косівщинська» після впровадження заходів

| Показник                              | Базовий<br>2024 р. | Прогноз після<br>впровадження заходів | Абсолютне<br>відхилення | Темп<br>зміни, % |
|---------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|-------------------------|------------------|
| Площа посівів, га                     | 1324,1             | 1324,1                                | 0,0                     | 100,0            |
| в т.ч.: соя                           | 950,0              | 600,0                                 | -350,0                  | 63,2             |
| жито озиме                            | 350,0              | 200,0                                 | -150,0                  | 57,1             |
| кукурудза на зерно                    | 0,0                | 350,0                                 | +350,0                  | х                |
| соняшник                              | 0,0                | 150,0                                 | +150,0                  | х                |
| Урожайність, ц/га: соя                | 32,3               | 38,5                                  | +6,2                    | 119,2            |
| жито озиме                            | 28,5               | 35,0                                  | +6,5                    | 122,8            |
| кукурудза на зерно                    | -                  | 68,0                                  | -                       | х                |
| соняшник                              | -                  | 28,5                                  | -                       | х                |
| Валовий збір, ц: соя                  | 30685,0            | 23100,0                               | -7585,0                 | 75,3             |
| жито озиме                            | 4978,5             | 7000,0                                | +2021,5                 | 140,6            |
| кукурудза на зерно                    | 0,0                | 23800,0                               | +23800,0                | х                |
| соняшник                              | 0,0                | 4275,0                                | +4275,0                 | х                |
| Разом валовий збір, ц                 | 35663,5            | 58175,0                               | +22511,5                | 163,1            |
| Ціна реалізації, грн./ц: соя          | 1656,1             | 1656,1                                | 0,0                     | 100,0            |
| жито озиме                            | 483,5              | 483,5                                 | 0,0                     | 100,0            |
| кукурудза на зерно                    | -                  | 574,9                                 | -                       | х                |
| соняшник                              | -                  | 1069,8                                | -                       | х                |
| Дохід від реалізації, тис. грн.: соя  | 42737,9            | 38256,7                               | -4481,2                 | 89,5             |
| жито озиме                            | 4306,6             | 3384,5                                | -922,1                  | 78,6             |
| кукурудза на зерно                    | 0,0                | 13682,6                               | +13682,6                | х                |
| соняшник                              | 0,0                | 4573,4                                | +4573,4                 | х                |
| Разом дохід від реалізації, тис. грн. | 47044,5            | 59897,2                               | +12852,7                | 127,3            |

Джерело: розраховано автором

Розрахункові дані свідчать про достатній потенціал зростання обсягів виробництва та реалізації продукції після впровадження запропонованих заходів. Зокрема, валовий збір продукції збільшиться на 22511,5 ц або 63,1% порівняно з базовим роком, що забезпечить приріст доходу від реалізації на 12852,7 тис. грн. Відтак, диверсифікація виробництва через включення до структури посівів кукурудзи та соняшнику дозволить компенсувати скорочення площ під соєю та житом і забезпечити більш збалансовану виробничу структуру.

По-перше, вирощування кукурудзи на зерно забезпечить додатковий дохід 13682,6 тис. грн., що становить 22,8% від загального прогнозного доходу підприємства. По-друге, введення соняшнику в структуру посівів додасть 4573,4 тис. грн. доходу та сприятиме оптимізації сівозміни.

Розрахунок прогновної собівартості продукції базується на впровадженні ресурсозберігаючих технологій та оптимізації витрат виробництва (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Прогноз собівартості виробництва продукції у ТОВ АФ «Косівщинська» після впровадження заходів

| Стаття витрат                    | Базова собівартість 2024 р., тис. грн. | Частка у структурі, % | Потенціал зниження, % | Прогнозна собівартість, тис. грн. | Економія витрат, тис. грн. |
|----------------------------------|----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Насіннєвий матеріал              | 6477,2                                 | 15,0                  | 8,0                   | 5959,0                            | 518,2                      |
| Мінеральні добрива               | 10795,3                                | 25,0                  | 12,0                  | 9499,9                            | 1295,4                     |
| Засоби захисту рослин            | 7341,6                                 | 17,0                  | 10,0                  | 6607,4                            | 734,2                      |
| Паливно-мастильні матеріали      | 8636,2                                 | 20,0                  | 15,0                  | 7340,8                            | 1295,4                     |
| Оплата праці з нарахуваннями     | 3897,6                                 | 9,0                   | 0,0                   | 4287,4                            | -389,8                     |
| Амортизація                      | 725,0                                  | 1,7                   | -120,0                | 1595,0                            | -870,0                     |
| Транспортно-заготівельні витрати | 5181,2                                 | 12,0                  | 18,0                  | 4248,6                            | 932,6                      |
| Енергоносії                      | 4318,1                                 | 10,0                  | 20,0                  | 3454,5                            | 863,6                      |
| Інші прямі витрати               | 432,4                                  | 1,0                   | 5,0                   | 410,8                             | 21,6                       |
| Загальновиробничі витрати        | 3377,4                                 | 7,8                   | 8,0                   | 3107,2                            | 270,2                      |
| Разом виробнича собівартість     | 51182,0                                | 118,5                 | x                     | 46510,6                           | 4671,4                     |

Джерело: розраховано автором

Наведені розрахунки демонструють значний потенціал зниження собівартості продукції через оптимізацію використання матеріальних ресурсів. В цілому, загальна економія витрат становитиме 5659,9 тис. грн., що еквівалентно 13,1% від базової собівартості 2024 року. Відтак, найбільша економія очікується за статтями паливно-мастильних матеріалів (1295,4 тис. грн.) та мінеральних добрив (1295,4 тис. грн.) завдяки впровадженню систем GPS-моніторингу техніки та точного землеробства.

Оцінка економічного ефекту від впровадження окремих напрямів підвищення ефективності бізнесу дозволяє визначити найбільш результативні заходи та встановити пріоритетність їх реалізації.

Таблиця 3.14 – Економічний ефект від реалізації окремих напрямів підвищення ефективності у ТОВ АФ «Косівщинська»

| Напрямок заходів                                       | Необхідні інвестиції, тис. грн. | Додатковий дохід, тис. грн. | Економія витрат, тис. грн. | Інтегральний ефект, тис. грн. |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Підвищення урожайності через інтенсифікацію технологій | 4200,0                          | 10853,6                     | 850,0                      | 11703,6                       |
| Диверсифікація виробництва (кукурудза, соняшник)       | 3500,0                          | 12852,6                     | 1200,0                     | 14052,6                       |
| Модернізація матеріально-технічної бази                | 48700,0                         | 5200,0                      | 4320,0                     | 9520,0                        |
| Впровадження точного землеробства та GPS-моніторингу   | 1460,0                          | 1800,0                      | 2580,0                     | 4380,0                        |
| Оптимізація використання ресурсів                      | 1340,0                          | -                           | 3080,9                     | 3080,9                        |
| Розвиток маркетингової стратегії та каналів збуту      | 6500,0                          | 8400,0                      | 2100,0                     | 10500,0                       |
| Удосконалення системи управління та автоматизація      | 1500,0                          | 3200,0                      | 1450,0                     | 4650,0                        |
| Разом                                                  | 67200,0                         | 42306,2                     | 15580,9                    | 57887,1                       |

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків засвідчують високу економічну ефективність більшості запропонованих заходів.

Прогноз фінансових результатів діяльності підприємства після впровадження запропонованих заходів дозволяє оцінити їх вплив на ключові показники ефективності бізнесу. Отримані дані демонструють значне покращення фінансових результатів діяльності підприємства після впровадження запропонованих заходів. Узагальнюючи, чистий прибуток збільшиться на 10098,4 тис. грн. або 97,7% порівняно з базовим роком, досягнувши 20431,2 тис. грн. Відтак, рентабельність реалізації зросте з 20,6% до 34,1%, що свідчить про формування стійкої конкурентної переваги підприємства через ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. По-перше, зростання доходів від реалізації на 9677,2 тис. грн. забезпечить розширення ресурсної бази для подальшого розвитку підприємства. По-друге,

зниження собівартості реалізованої продукції на 5659,9 тис. грн. сформує цінову конкурентну перевагу та дозволить або збільшити маржинальність бізнесу, або знизити ціни реалізації для завоювання більшої частки ринку (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Прогноз фінансових результатів діяльності ТОВ АФ «Косівщинська» після впровадження заходів

| Показник                              | Базовий<br>2024 р., тис.<br>грн. | Прогноз після<br>впровадження, тис.<br>грн. | Абсолютне<br>відхилення, тис.<br>грн. | Темп<br>зміни,<br>% |
|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції | 50220,0                          | 59897,2                                     | +9677,2                               | 119,3               |
| Інші операційні доходи                | 22167,0                          | 24850,0                                     | +2683,0                               | 112,1               |
| Інші доходи                           | 2261,0                           | 2500,0                                      | +239,0                                | 110,6               |
| Разом доходи                          | 74648,0                          | 87247,2                                     | +12599,2                              | 116,9               |
| Собівартість реалізованої продукції   | 43181,0                          | 37521,1                                     | -5659,9                               | 86,9                |
| Інші операційні витрати               | 9013,0                           | 7820,0                                      | -1193,0                               | 86,8                |
| Інші витрати                          | 9853,0                           | 8450,0                                      | -1403,0                               | 85,8                |
| Разом витрати                         | 62047,0                          | 53791,1                                     | -8255,9                               | 86,7                |
| Фінансовий результат до оподаткування | 12601,0                          | 33456,1                                     | +20855,1                              | 265,5               |
| Витрати на фінансування інвестицій    | 0,0                              | 8540,0                                      | +8540,0                               | x                   |
| Податок на прибуток (18%)             | 2268,2                           | 4484,9                                      | +2216,7                               | 197,7               |
| Чистий прибуток                       | 10332,8                          | 20431,2                                     | +10098,4                              | 197,7               |
| Рентабельність витрат, %              | 16,7                             | 38,0                                        | +21,3 п.п.                            | x                   |
| Рентабельність активів, %             | 29,2                             | 52,8                                        | +23,6 п.п.                            | x                   |

Джерело: розраховано автором

Узагальнююча оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає розрахунок комплексу показників, що характеризують різні аспекти ефективності інвестицій. Завершальна таблиця систематизує ключові індикатори економічної ефективності проекту. Представлені інтегральні показники економічної ефективності комплексно характеризують високу результативність запропонованої програми модернізації підприємства (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Інтегральні показники економічної ефективності програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ АФ «Косівщинська»

| Показник                                          | Значення | Інтерпретація                                                 |
|---------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------|
| Чиста теперішня вартість проекту (NPV), тис. грн. | 34520,4  | Проект економічно ефективний, створює додаткову вартість      |
| Внутрішня норма рентабельності (IRR), %           | 52,3     | Високий рівень дохідності, проект привабливий для інвесторів  |
| Індекс прибутковості (PI)                         | 1,514    | На 1 грн. інвестицій припадає 1,51 грн. дисконтованих доходів |
| Дисконтований термін окупності (DPP), років       | 2,84     | Повернення інвестицій відбудеться протягом 2,84 року          |
| Простий термін окупності (PP), років              | 1,16     | Без урахування дисконтування окупність за 1,16 року           |
| Приріст чистого прибутку, тис. грн.               | 10098,4  | Збільшення чистого прибутку в 1,98 раза                       |
| Приріст рентабельності витрат, п.п.               | +21,3    | Зростання з 16,7% до 38,0%                                    |
| Приріст продуктивності праці, %                   | +19,3    | Зростання ефективності використання трудових ресурсів         |
| Зниження собівартості продукції, тис. грн.        | 5659,9   | Економія витрат становить 13,1% від базової собівартості      |
| Збільшення обсягів виробництва, %                 | +63,1    | Зростання валового збору з 35663,5 до 58175,0 ц               |
| Зростання доходів від реалізації, %               | +27,3    | Збільшення доходів з 47044,5 до 59897,2 тис. грн.             |

Джерело: розраховано автором

Відтак, індекс прибутковості на рівні 1,514 означає, що кожна гривня інвестованих коштів генерує 1,51 грн. дисконтованих доходів, що підтверджує ефективність розміщення капіталу у запропоновані напрями модернізації. Дисконтований термін окупності 2,84 року є прийнятним для капіталомістких проектів в аграрній сфері, враховуючи специфіку галузі та циклічність виробничих процесів. Простий термін окупності 1,16 року без врахування дисконтування демонструє швидке повернення інвестицій та можливість реінвестування отриманих доходів у подальший розвиток бізнесу.

Оцінка впливу реалізації запропонованих заходів на конкурентну позицію підприємства на ринку сільськогосподарської продукції передбачає порівняння прогнозних показників ефективності ТОВ АФ «Косівщинська» з аналогічними показниками основних конкурентів. По-перше, досягнення рентабельності витрат на рівні 38,0% дозволить підприємству посісти лідируючу позицію серед

конкурентів регіону, оскільки у СТОВ «Вікторія», що наразі є лідером ринку, цей показник становить 35,6%. По-друге, зростання обсягів виробництва до 58175,0 ц дозволить наблизитися до показників СТОВ «Вікторія» (47620,0 ц) та зміцнити конкурентні позиції за цим параметром.

Стратегічний ефект від реалізації комплексної програми підвищення конкурентоспроможності проявляється у формуванні стійких конкурентних переваг, що важко копіюються конкурентами та забезпечують довгострокову ринкову позицію підприємства. По-перше, створення унікальної комбінації матеріальних активів (сучасна техніка, інфраструктура зберігання), нематеріальних активів (технології, системи управління, бренд) та організаційних компетенцій (кваліфікований персонал, корпоративна культура) формує синергетичний ефект, що перевищує суму ефектів від окремих елементів системи. По-друге, позиціонування підприємства як інноваційного та технологічно передового виробника високоякісної сільськогосподарської продукції відкриває можливості для преміального ціноутворення та доступу до найбільш привабливих сегментів ринку.

Підсумовуючи результати оцінки економічної ефективності запропонованих рішень, можна констатувати їх високу результативність та доцільність практичної реалізації. Інтегральний економічний ефект від впровадження заходів становить 57887,1 тис. грн., що включає 42306,2 тис. грн. додаткового доходу та 15580,9 тис. грн. економії витрат. Дисконтований термін окупності 2,84 року є прийнятним для капіталомістких проектів в аграрній сфері та підтверджує фінансову спроможність реалізації заходів. Зростання ключових показників ефективності бізнесу, зокрема рентабельності реалізації з 20,6% до 34,1%, рентабельності витрат з 16,7% до 38,0% та продуктивності праці на 19,3%, створює передумови для зміцнення конкурентної позиції ТОВ АФ «Косівщинська» на ринку сільськогосподарської продукції та забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

В результаті дослідження практичних аспектів підвищення ефективності ведення бізнесу сільськогосподарського підприємства через формування конкурентних переваг можемо зробити наступні висновки.

1. Досліджено теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств.

В процесі дослідження встановлено, що конкурентоспроможність та конкурентні переваги є взаємопов'язаними категоріями, де переваги виступають джерелом конкурентоспроможності. Для аграрного сектору характерна специфіка формування переваг, обумовлена природно-кліматичними факторами, сезонністю та біологічним характером виробництва. За джерелом виникнення розрізняють внутрішні та зовнішні переваги, за характером прояву – цінові та нецінові. Оцінка конкурентоспроможності потребує комплексного підходу, що поєднує продуктові, ресурсні, фінансові та інтегральні методи.

2. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ АФ «Косівщинська».

Встановлено, що підприємство спеціалізується на рослинництві. За період 2022-2024 рр. продемонструвало значні коливання в структурі виробництва (перехід від кукурудзи до сої та жита), що свідчить про гнучку адаптацію до ринку. Виявлено критичні проблеми: скорочення вартості основних засобів на 78,5% та їхній високий знос (97,6%), що загрожує технологічній спроможності. Водночас зафіксовано позитивні тенденції – різке зростання чистого прибутку (у 11 разів) та рентабельності (до 29,2%), що свідчить про ефективне операційне управління.

Встановлено, що фінансовий результат до оподаткування у 2024 році зріс до 12,6 млн грн, що майже у 11 разів перевищує показник 2022 року. Це зростання напряму відобразилося на чистому прибутку, який у 2024 році також склав 12,6 млн грн. Особливу увагу заслуговує показник рівня рентабельності: якщо у 2022 році він становив лише 1,7%, то у 2024 році зріс до 29,2%, що є

свідченням високої прибутковості діяльності та ефективності використання фінансових ресурсів.

3. Здійснено аналіз рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

Розроблено та застосовано методику інтегральної оцінки, яка показала, що ТОВ АФ «Косівщинська» займає четверту позицію серед п'яти основних конкурентів регіону. Виявлено сильні сторони: найвища оцінка за ціновим фактором завдяки спеціалізації на високомаржинальній сої та можливість реалізації за преміальними цінами на окремих сегментах. Слабкі сторони: середній технологічний рівень, обмежені обсяги виробництва порівняно з лідерами та високі питомі витрати на виробництво основних культур. Ризики, пов'язані з конкурентоспроможністю продукції ТОВ Агрофірма «Косівщинська», включають високу залежність від однієї основної культури (соя становить 90,6% посівних площ у 2024 році), що створює значну вразливість до несприятливих погодних умов, хвороб рослин або різких коливань ринкових цін на сою. Надмірна спеціалізація може також призвести до виснаження ґрунтів та порушення сівозмін, що в середньостроковій перспективі негативно вплине на продуктивність земельних ресурсів.

4. Здійснено оцінку конкурентної позиції та наявних конкурентних переваг підприємства на ринку.

Застосування моделі Портера та SWOT-аналізу дозволило виявити, що ключовими перевагами є рекордна рентабельність виробництва сої (86,7%) та динамічне зростання фінансових результатів. Головними загрозами визнано високу інтенсивність конкуренції та ринкову владу покупців. Встановлено, що підприємство має диференційовану цінову політику: реалізує жито та кукурудзу з премією до ринку, тоді як сою – з дисконтом, що вказує на проблеми з якістю або збутом цієї ключової культури. Встановлено, що підприємство займає середню конкурентну позицію на регіональному ринку сільськогосподарської продукції з інтегральним показником конкурентоспроможності 6,20 балів, що відповідає четвертому рангу серед п'яти досліджуваних підприємств.

5. Визначено резерви для підвищення ефективності ведення бізнесу через формування конкурентних переваг.

Виявлено п'ять основних напрямів резервів: підвищення урожайності до середньогалузових показників (потенціал +8165 ц), термінова модернізація матеріально-технічної бази (потреба в інвестиціях 48,7 млн грн.), оптимізація витрат (потенційна економія 5,66 млн грн.), диверсифікація виробництва через введення кукурудзи та соняшнику, а також розвиток маркетингової стратегії та системи управління.

6. Розроблено шляхи реалізації визначених резервів.

Запропоновано поетапний план дій з чіткою часовою структурою (коротко-, середньо- та довгостроковий періоди) та розподілом відповідальності між керівниками. Деталізовано організаційно-технологічні заходи, такі як впровадження точного землеробства, інтегрованого захисту рослин та оптимізації сівозміни. Розроблено план фінансування заходів (загальна потреба 67,2 млн грн.) із залученням власних коштів (30%), банківських кредитів (38%) та лізингу (23%).

7. Визначено економічну ефективність запропонованих рішень.

Представлені інтегральні показники економічної ефективності комплексно характеризують високу результативність запропонованої програми модернізації підприємства: інтегральний ефект оцінюється в 57,9 млн грн., чиста теперішня вартість (NPV) складає 34,5 млн грн., внутрішня норма рентабельності (IRR) – 52,3%, а дисконтований термін окупності – 2,84 роки. Прогнозується, що впровадження заходів дозволить збільшити чистий прибуток на 10,1 млн грн., підвищити рентабельність витрат з 16,7% до 38,0% та зміцнити конкурентні позиції підприємства до рівня лідера регіону.

Стратегічний ефект від реалізації комплексної програми підвищення конкурентоспроможності проявляється у формуванні стійких конкурентних переваг, що важко копіюються конкурентами та забезпечують довгострокову ринкову позицію підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chaparro-Banegas N., Sánchez-Garcia M., Calafat-Marzal C., Roig-Tierno N. Transforming the agri-food sector through eco-innovation: A path to sustainability and technological progress. *Business Strategy and the Environment*. 2024. vol. 33(8). pp. 9075–9097. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3968>.
2. Hamam M., D'Amico M., Zarbà C., Chinnici G., Tóth J. Eco-innovations transition of agri-food enterprises into a circular economy. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2022. vol. 6. Article 845420. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2022.845420>.
3. Nugroho A. D., Prasada I. Y., Lakner Z. Comparing the effect of climate change on agricultural competitiveness in developing and developed countries. *Journal of Cleaner Production*. 2023. vol. 406. Article 137139. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137139>.
4. Nowak A., Róžańska-Boczula M. The competitiveness of agriculture in EU member states according to the competitiveness pyramid model. *Agriculture*. 2022. vol. 12(1). Article 28. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture12010028>.
5. Pan C., Jiang Y., Wang M., Xu S., Xu M., Dong Y. How can agricultural corporate build sustainable competitive advantage through green intellectual capital? A new environmental management approach to green agriculture. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. vol. 18(15). Article 7900. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18157900>.
6. Reklitis P., Sakas D. P., Trivellas P., Tsoulfas G. T. Performance implications of aligning supply chain practices with competitive advantage: Empirical evidence from the agri-food sector. *Sustainability*. 2021. vol. 13(16). Article 8734. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13168734>.
7. Vrabcová P., Urbancová H. Sustainable innovation in agriculture: Building a strategic management system to ensure competitiveness and business sustainability. *Agricultural Economics (Czech Republic)*. 2023. vol. 69(1). pp. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.17221/321/2022-AGRICECON>.

8. Zhang Q. F. From sustainable agriculture to sustainable agrifood systems: A comparative review of alternative models. *Sustainability*. 2024. vol. 16(22). Article 9675. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16229675>.

9. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2020\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2020_2_15) (дата звернення: 12.10.2025).

10. Власенко Т. А., Ревенко О. В., Дзюбановська Н. В. Особливості економічної безпеки аграрних підприємств у сучасних умовах: перспективи та зв'язок з технологічним менеджментом. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-2>.

11. Гнатківський Б. М. Теоретико-методологічні засади управління розвитком інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 384–392. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-47>.

12. Голомша Н. Є., Голомша О. Я. Дослідження факторів конкурентоспроможності української кукурудзи на світових ринках. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3–4. С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.7>.

13. Довбня С. Б., Красіна К. О. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 57. С. 809–818. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>.

14. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-11>.

15. Кібкало І. В. Формування засад управління економічною стійкістю сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 68. С. 456–463. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-199>.

16. Кирилов Ю. Є., Желуденко К. В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. *Аграрний менеджмент і підприємництво / Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 23–31. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202111023>.

17. Ковтун О. І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропродовольчого сектора в контексті формування стратегії їх виходу та діяльності на зовнішніх ринках. *Вісник ЛТЕУ. Серія: Економічні науки*. 2021. № 63. С. 42–51. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-07>.

18. Кваша С. М., Павленко О. М., Вакуленко В. Л. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 68. С. 450–452. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-198>.

19. Лагодієнко В. В., Федорчук О. М., Протосвіцька О. І. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 289–295. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-34>.

20. Лещенко Л. О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на світовому ринку: стан і перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2020. № 3(35). vol. 2. С. 78–80. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5742>.

21. Мосумова А. К., Селезнєва Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 323–328. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-55>.

22. Ніщаків І., Холодрук О. Інтегрована стратегія інноваційного розвитку сільського господарства. *Herald of Khmelnytskyi National University (Herald of KHMNU)*. 2024. Issue 5 (341). DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-341-5-11>.

23. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11>.

24. Романюк О. Г. Аналіз факторів впливу на конкурентні стратегії агропромислових підприємств у контексті інноваційного розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 367–372. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-66>.

25. Самодай В. П., Машина Ю. П., Руденко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-1.3>.

26. Степаненко С. В., Руденко С. В., Хвостіков А. І. Обґрунтування показників та критеріїв аналізу конкурентоспроможності аграрної продукції на міжнародних ринках. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 4. С. 121–131. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-14>.

27. Суліма Н. М., Гуцул Т. А., Боровик Н. В. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 63. С. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>.

28. Таран Д. В. Маркетингові стратегії сільгоспвиробників при формуванні конкурентних переваг. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи» (Черкаси, 29 липня 2025 р.). Черкаси: ЦФЕНД, 2025. С. 46-49.

29. Таран Д. В. Підходи до формування конкурентних переваг сільськогосподарськими товаровиробниками. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки» (Кременчук, 4 квітня 2025 р.). Кременчук : ЦФЕНД, 2025. С. 48-50.

30. Токар К. С. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>.

31. Фальченко О. О., Яцина В. В., Кочетова Т. І. Особливості формування фінансових результатів сільськогосподарського підприємства. *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки)*. 2021. № 2. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.2.32>.

32. Чепіль Г. В., Панченко А. В. Класифікація та тренди застосування технології 4.0 аграрними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 153–162. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.153>.

33. Шуст О. А., Гринчук Ю. С., Паска І. М., Ткаченко К. В. Інвестиційна привабливість в системі менеджменту та ділової репутації сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 1. С. 125–138. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-162-1-125-138>.

## Додатки

## Додаток А

## Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЇ В НАУЦІ:  
МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ  
ОСВІТИ, ТЕХНОЛОГІЙ, СУСПІЛЬСТВА ТА ЕКОНОМІКИ

MODERN CHALLENGES AND INNOVATIONS IN  
SCIENCE: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH  
TO THE DEVELOPMENT OF EDUCATION,  
TECHNOLOGY, SOCIETY AND ECONOMY

Збірник тез доповідей  
Book of abstracts

4 квітня 2025 р.  
April 4, 2025

м. Кременчук, Україна  
Kremenchuk, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
 "Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід  
 до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки"

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Mohylina L. M., Zhang Jiachang</b><br>SUSTAINABLE LAND MANAGEMENT: REALIZING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS.....                          | 27 |
| <b>Михайлович О. Ю.</b><br>ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....                                    | 29 |
| <b>СЕКЦІЯ 6. ФІНАНСИ, ОБЛІК, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ</b><br><b>SECTION 6. FINANCE, ACCOUNTING, BANKING, INSURANCE .....</b>              | 31 |
| <b>Керімов П. О.</b><br>СТРУКТУРА ДЕРЖАВНОГО БОРГУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЙОГО СТІЙКІСТЬ .....                                                          | 31 |
| <b>СЕКЦІЯ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ</b><br><b>SECTION 7. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT .....</b>                                | 33 |
| <b>Сук П. Л.</b><br>ОБЕРНЕНИЙ МЕТОД АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА ОСНОВІ ЧИСТОГО ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ.....                      | 33 |
| <b>СЕКЦІЯ 8. МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ</b><br><b>SECTION 8. MANAGEMENT, MARKETING, ENTREPRENEURSHIP AND TRADE .....</b> | 36 |
| <b>Бирченко В. І.</b><br>СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....                            | 36 |
| <b>Єфанов В. А.</b><br>ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ .....                                                  | 37 |
| <b>Володін О. О.</b><br>СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ .....                                                     | 39 |
| <b>Копиця Р. В.</b><br>СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....                                       | 41 |
| <b>Лазаренко О. В.</b><br>НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....                            | 43 |
| <b>Лункіна Т. І., Лункіна Є. М.</b><br>РОЗВИТОК ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ .....                                                                        | 45 |
| <b>Соловійов Б. К.</b><br>ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ .....                              | 46 |
| <b>Таран Д. В.</b><br>ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ТОВАРОВИРОБНИКАМИ .....                                 | 48 |

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
“Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід  
до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки”**

---

малий та середній бізнес, зокрема з інноваційною складовою, створений внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та ветеранами.

**Список літератури**

1. Розвиток та політика підтримки малого і середнього бізнесу на Донбасі: Аналітичний звіт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/rozvytok-ta-polityka-pidtrymky-maloho-i-serednoho-biznesu-na-donbasi>.

2. Іонан В. Роль підтримки МСП у відновленні післявоєнної економіки країн світу. *Економічна правда*. 22 лист. 2022 р. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/11/22/694090>.

3. Кульчицький С. Візія стійкості-2024: ключові висновки з дослідження Міжнародного фонду “Відродження”. URL: <https://www.irf.ua/viziya-stijkosti-2024-klyuchovi-vysnovky-z-doslidzhennya-mizhnarodnogo-fondu-vidrodzhennya>.

**УДК 338.432:339.137.2**

**Таран Д. В.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”  
Сумський національний аграрний університет

**Науковий керівник:**

**Ковбаса О. М.**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та підприємництва  
імені професора І. М. Брюховецького  
Сумський національний аграрний університет

**ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ТОВАРОВИРОБНИКАМИ**

Конкурентні переваги в контексті сільськогосподарського виробництва в Україні представляють собою унікальні характеристики та можливості агровиробників, які дозволяють їм досягати вищої ефективності господарювання та займати більш вигідні позиції на ринку порівняно з конкурентами [1, с. 260].

В українських реаліях такі переваги формуються насамперед завдяки природно-кліматичним умовам, зокрема наявності значних площ родючих чорноземів, що забезпечує високу природну продуктивність земельних ресурсів. Водночас конкурентні переваги українських сільгоспвиробників також визначаються їхньою здатністю оптимізувати виробничі витрати, впроваджувати інноваційні технології вирощування сільськогосподарських культур та утримання тварин, підвищувати якість продукції відповідно до міжнародних стандартів, а також ефективно використовувати логістичну інфраструктуру та вибудовувати стратегічні партнерства з переробниками та споживачами. Важливим аспектом формування конкурентних переваг є також адаптивність українських аграріїв до мінливих ринкових умов, їхня здатність швидко реагувати на зміни споживчого попиту та коливання цін на світових ринках сільськогосподарської продукції [2, с. 280-281].

В умовах глобалізації торгівлі сільськогосподарською продукцією особливого значення набуває спроможність українських виробників забезпечувати стабільні

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
“Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід  
до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки”**

---

поставки значних обсягів продукції стандартизованої якості, що стає вирішальною конкурентною перевагою при виході на міжнародні ринки.

Аграрні підприємства можуть формувати різноманітні види конкурентних переваг, що забезпечують їм лідерські позиції на ринку [1; 2]:

– вартісні переваги проявляються через оптимізацію виробничих витрат завдяки ефекту масштабу, впровадженню енергоощадних технологій та раціональному використанню ресурсів, що дозволяє пропонувати продукцію за конкурентоспроможними цінами;

– якісні переваги базуються на підвищенні споживчих властивостей сільськогосподарської продукції через впровадження інноваційних агротехнологій, використання високоякісного насіннєвого матеріалу, сучасних методів захисту рослин та дотримання міжнародних стандартів безпечності;

– технологічні переваги формуються шляхом впровадження прогресивних методів обробітку ґрунту, точного землеробства, автоматизованих систем управління виробничими процесами, що суттєво підвищує продуктивність та знижує залежність від людського фактора;

– інфраструктурні переваги проявляються через розвиток власних логістичних систем, елеваторних потужностей, сховищ для зберігання продукції, що зменшує втрати при транспортуванні та зберіганні;

– маркетингові переваги забезпечуються через формування впізнаваних брендів, налагодження прямих каналів збуту, диверсифікацію ринків та клієнтської бази;

– екологічні переваги стають все більш актуальними та реалізуються через впровадження органічного виробництва, ресурсозберігаючих технологій, що дозволяє отримувати екологічно чисту продукцію з вищою доданою вартістю;

– організаційно-управлінські переваги досягаються завдяки впровадженню ефективних бізнес-моделей, систем менеджменту якості, цифрових рішень для управління агробізнесом, що забезпечує більш гнучке реагування на зміни ринкового середовища та підвищує адаптивність підприємства до нових викликів.

Конкурентні переваги виступають фундаментальною основою для формування конкурентоспроможності підприємства, являючи собою унікальні характеристики, ресурси чи можливості, які вирізняють суб'єкт господарювання з-поміж конкурентів. Натомість конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, успішно реалізуючи свою продукцію та досягаючи економічних цілей [2; 3].

У сучасних умовах стійка конкурентоспроможність аграрних підприємств забезпечується не стільки окремими локальними перевагами, скільки їх комплексним поєднанням та взаємним посиленням у рамках цілісної конкурентної стратегії.

#### **Список літератури**

1. Шебаніна О. В. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку: теоретичний аспект. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2016. № 2. С. 259-266.

2. Яців І. Б., Яців С. Ф. Особливості формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. № 28(1). С. 278-285.

3. Спаський Г. В. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2017. № 9. С. 33-40.

**Продовження додатку А**

**Апробація результатів дослідження**



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ОБЛІКУ,  
ФІНАНСІВ ТА ПРАВА: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

CURRENT ISSUES OF ECONOMICS, ACCOUNTING,  
FINANCE AND LAW: EXPERIENCE AND PROSPECTS

Збірник тез доповідей  
Book of abstracts

29 липня 2025 р.  
July 29 2025

м. Черкаси, Україна  
Cherkasy, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
 “Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи”

|                                                                                                                                                                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>СЕКЦІЯ 4. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ</b><br><b>SECTION 4. ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES .....</b>                                                                                                 | <b>34</b> |
| <b>Бирченко В. І.</b><br>ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ .....                                                                                                                                                            | 34        |
| <b>Корольков М. О.</b><br>ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ<br>ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО<br>ПІДПРИЄМСТВА .....                                                                                           | 38        |
| <b>Майоров О. В.</b><br>КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ<br>ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....                                                                                                                   | 43        |
| <b>Таран Д. В.</b><br>МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СІЛЬГОСПВИРОБНИКІВ ПРИ ФОРМУВАННІ<br>КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....                                                                                                                                | 46        |
| <b>Юзвак В. Л.</b><br>ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРАТЕГІЙ<br>В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ .....                                                                                                                             | 49        |
| <b>СЕКЦІЯ 5. КРИМІНАЛЬНЕ ПРАВО, КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧЕ ПРАВО,<br/>КРИМІНОЛОГІЯ, КРИМІНАЛЬНИЙ ПРОЦЕС, КРИМІНАЛІСТИКА</b><br><b>SECTION 5. CRIMINAL LAW, CRIMINAL EXECUTIVE LAW, CRIMINOLOGY,<br/>CRIMINAL PROCEDURE, CRIMINALISTICS.....</b> | <b>52</b> |
| <b>Герасименко О. М.</b><br>ОКРЕМІ ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>КРИМІНОЛОГІЧНОЇ ПРОТИДІЇ ДИВЕРСІЇ НА ОБ’ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ<br>ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....                                                   | 52        |
| <b>СЕКЦІЯ 6. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА</b><br><b>SECTION 6. TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS .....</b>                                                                                                                     | <b>57</b> |
| <b>Пригара О. В.</b><br>МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА<br>ВЕЛИКОЮ БРИТАНІЄЮ У СФЕРІ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ.....                                                                                                    | 57        |

УДК 338.432:339.137.2

**Таран Д. В.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”  
Сумський національний аграрний університет

**Науковий керівник:**

**Ковбаса О. М.**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та  
підприємництва імені професора І. М. Брюховецького  
Сумський національний аграрний університет

### **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СІЛЬГОСПВИРОБНИКІВ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки конкуренція між сільськогосподарськими виробниками значно посилюється. Глобалізація ринків, зміна споживчих переваг та технологічний прогрес змушують аграрних виробників переосмислювати свої підходи до ведення бізнесу. Формування дієвих маркетингових стратегій стає критично важливим фактором для створення та підтримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [1, с. 119-120].

Одним з найефективніших способів формування конкурентних переваг є диференціація сільськогосподарської продукції. Сільгоспвиробники можуть виділитися на ринку шляхом підвищення якості продукції, запровадження органічного виробництва, створення унікальних сортів або гібридів культур. Диференціація дозволяє встановлювати преміальні ціни та формувати лояльну клієнтську базу. Важливим аспектом цієї стратегії є отримання відповідних сертифікатів якості та екологічності, що підтверджують унікальні властивості продукції [2, с. 105].

Додатковими напрямками диференціації можуть стати розробка власних торгових марок, створення привабливої упаковки та розвиток послуг з доставки та логістики. Ці заходи дозволяють створити додану вартість для споживачів та забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку.

Для великих сільськогосподарських підприємств актуальною є стратегія лідерства в витратах, яка передбачає мінімізацію виробничих витрат при збереженні прийнятного рівня якості продукції. Досягнення цієї мети можливе

Сучасні споживачі все більше уваги приділяють екологічності та соціальній відповідальності виробників. Стратегії, орієнтовані на сталий розвиток, включають впровадження екологічно чистих технологій, мінімізацію відходів, раціональне використання природних ресурсів [2, с. 106-108; 3].

Комунікація цих цінностей через маркетингові канали дозволяє залучити екологічно свідомих споживачів та створити преміальний сегмент ринку. Отримання міжнародних сертифікатів сталого розвитку та участь у глобальних ініціативах підвищує репутацію підприємства.

Формування конкурентних переваг сільгоспвиробників потребує комплексного підходу до розробки маркетингових стратегій. Найбільш перспективними напрямками є диференціація продукції через підвищення якості та унікальності, оптимізація витрат за рахунок впровадження сучасних технологій, розвиток довгострокових партнерських відносин та використання можливостей цифрового маркетингу [2, с. 105].

Успішна реалізація маркетингових стратегій вимагає постійного моніторингу ринкових тенденцій, адаптації до змін споживчих переваг та інвестицій у розвиток інноваційних технологій. Інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності стає не лише етичним імперативом, але й важливим фактором конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [3].

#### Список літератури

1. Вініченко С. А. Особливості формування маркетингових стратегій на ринку продукції бджільництва. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 116-120. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.11.116>.
2. Гриневич Л. В., Мірзоев Д. Ш. огли. Маркетинговий менеджмент в системі управління складовими аграрної економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1 (42). С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-15>.
3. Петруха Н. М., Рибіцький О. Л. Конкуренція на ринку агротехнологій: аналіз ключових гравців та ринкових стратегій. *Академічні візії*. 2024. № 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12579192>.

## Додаток Б

**Управління ризиками реалізації програми підвищення ефективності  
у ТОВ АФ «Косівщинська»**

| Категорія ризику | Опис ризику                                  | Ймовірність настання | Можливі наслідки                                                       | Заходи мінімізації                                                          | Резервні плани                                 |
|------------------|----------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Виробничі ризики | Несприятливі погодні умови (посуха, зливи)   | Висока               | Зниження урожайності на 20-40%, недоотримання доходу 12000,0 тис. грн. | Страховання посівів, диверсифікація культур, системи зрошення               | Резервні фонди, короткострокові кредити        |
| Виробничі ризики | Несвоєчасне виконання технологічних операцій | Середня              | Зниження урожайності на 10-15%                                         | Планування робіт, резерв техніки, залучення підрядників                     | Оренда додаткової техніки                      |
| Фінансові ризики | Зростання цін на матеріальні ресурси         | Висока               | Збільшення собівартості на 15-20%, зниження рентабельності             | Форвардні контракти, створення запасів, пошук альтернативних постачальників | Коригування цін реалізації, оптимізація витрат |
| Фінансові ризики | Недостатність фінансування проєктів          | Середня              | Зрив термінів модернізації, недоотримання ефекту                       | Диверсифікація джерел фінансування, поетапна реалізація                     | Залучення інвесторів, реструктуризація боргів  |
| Ринкові ризики   | Падіння цін на сільгосппродукцію             | Висока               | Зниження доходу на 25-35%                                              | Довгострокові контракти, хеджування ризиків, диверсифікація продукції       | Пошук експортних ринків, переробка продукції   |
| Ринкові ризики   | Посилення конкуренції за земельні ресурси    | Середня              | Втрата частини орендованих земель                                      | Укладання довгострокових договорів оренди, покращення умов для орендодавців | Інтенсифікація виробництва на наявних площах   |

|                    |                                           |         |                                                       |                                                                                       |                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Технічні ризики    | Поломки нової техніки, проблеми адаптації | Низька  | Простої у роботі, додаткові витрати на ремонт         | Гарантійне обслуговування, навчання механізаторів, договори сервісного обслуговування | Резервна техніка, залучення спеціалістів виробника  |
| Кадрові ризики     | Дефіцит кваліфікованих спеціалістів       | Середня | Зниження якості виконання робіт, порушення технологій | Підвищення заробітної плати, навчання персоналу, соціальний пакет                     | Залучення консультантів, аутсорсинг окремих функцій |
| Регуляторні ризики | Зміна податкового законодавства           | Середня | Збільшення податкового навантаження                   | Моніторинг змін законодавства, легальна оптимізація оподаткування                     | Коригування фінансового плану                       |

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ Агрофірма «Косівщинська» за 2024 рік  
Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОФІРМА  
"КОСІВЩИНСЬКА"  
СУМСЬКА ОБЛ., СУМСЬКИЙ Р-Н, С. КОСІВЩИНА, ВУЛ. ШКІЛЬНА, БУД. 16 А  
(ТОВ АГРОФІРМА "КОСІВЩИНСЬКА")  
Код за ЄДРПОУ: 00855807

|                       |                                     |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Дата звіту            | 03.02.2025                          |
| Період                | 2024 рік, 12 міс                    |
| Бухгалтер             | <u>Обламський Роман Миколайович</u> |
| КАТОТГГ               | UA59080250010051865                 |
| Кількість працівників | 17                                  |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка                               | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн |
|-------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000         | 14 180.00                                      | 15 938.00                                     |
| первісна вартість                         | 1001         | 24 746.00                                      | 27 526.00                                     |
| накопичена амортизація                    | 1002         | 10 566.00                                      | 11 588.00                                     |
| Незавершені капітальні інвестиції         | 1005         | 69.00                                          | 69.00                                         |
| Основні засоби                            | 1010         | 1 144.00                                       | 725.00                                        |
| первісна вартість                         | 1011         | 31 049.00                                      | 30 430.00                                     |
| знос                                      | 1012         | 29 905.00                                      | 29 705.00                                     |
| Інвестиційна нерухомість                  | 1015         | 0.00                                           |                                               |
| первісна вартість                         | 1016         | 0.00                                           |                                               |

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Депозити перестраховання                                            | 1115         | 0.00                                            |                                                |
| Векселі одержані                                                    | 1120         | 0.00                                            |                                                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію,<br>товари, роботи, послуги | 1125         | 43 787.00                                       | 33 328.00                                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за<br>виданими авансами | 1130         | 196.00                                          | 63.00                                          |
| з бюджетом                                                          | 1135         | 1 051.00                                        | 3 055.00                                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                  | 1136         | 0.00                                            |                                                |
| з нарахованих доходів                                               | 1140         | 3 442.00                                        | 82.00                                          |
| із внутрішніх розрахунків                                           | 1145         | 0.00                                            |                                                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                             | 1155         | 441.00                                          | 428.00                                         |
| Поточні фінансові інвестиції                                        | 1160         | 0.00                                            |                                                |
| Гроші та їх еквіваленти                                             | 1165         | 564.00                                          | 15 861.00                                      |
| Готівка                                                             | 1166         | 0.00                                            |                                                |
| Рахунки в банках                                                    | 1167         | 564.00                                          | 15 861.00                                      |
| Витрати майбутніх періодів                                          | 1170         | 52.00                                           | 42.00                                          |
| Частка перестраховика у страхових резервах                          | 1180         | 0.00                                            |                                                |
| у тому числі в: резервах довгострокових<br>зобов'язань              | 1181         | 0.00                                            |                                                |
| резервах збитків або резервах належних виплат                       | 1182         | 0.00                                            |                                                |
| резервах незароблених премій                                        | 1183         | 0.00                                            |                                                |
| інших страхових резервах                                            | 1184         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Інші оборотні активи                                                | 1190         | 24.00                                           | 54.00                                          |
| Усього за розділом II                                               | 1195         | 65 023.00                                       | 68 797.00                                      |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу,<br>та групи вибуття | 1200         | 3.00                                            | 3.00                                           |
| Баланс                                                              | 1300         | 80 419.00                                       | 85 532.00                                      |

### Пасив

| Назва рядка                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|--------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий)<br>капітал | 1400         | 528.00                                          | 528.00                                         |
| Внески до незареєстрованого статутного<br>капіталу     | 1401         | 0.00                                            |                                                |
| Капітал у дооцінках                                    | 1405         | 0.00                                            |                                                |
| Додатковий капітал                                     | 1410         | 6 581.00                                        | 6 581.00                                       |
| Емісійний дохід                                        | 1411         | 0.00                                            |                                                |
| Накопичені курсові різниці                             | 1412         | 0.00                                            |                                                |
| Резервний капітал                                      | 1415         | 447.00                                          | 447.00                                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)            | 1420         | 47 015.00                                       | 55 102.00                                      |
| Неоплачений капітал                                    | 1425         | 0.00                                            |                                                |
| Вилучений капітал                                      | 1430         | 0.00                                            |                                                |
| Інші резерви                                           | 1435         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом I                                   | 1495         | 54 571.00                                       | 62 658.00                                      |

| Назва рядка                                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення<br>Відстрочені податкові зобов'язання | 1500         | 0.00                                            |                                                |
| Пенсійні зобов'язання                                                               | 1505         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові кредити банків                                                        | 1510         | 0.00                                            |                                                |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                     | 1515         | 15 653.00                                       | 19 105.00                                      |
| Довгострокові забезпечення                                                          | 1520         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                         | 1521         | 0.00                                            |                                                |
| Цільове фінансування                                                                | 1525         | 0.00                                            |                                                |
| Благодійна допомога                                                                 | 1526         | 0.00                                            |                                                |
| Страхові резерви                                                                    | 1530         | 0.00                                            |                                                |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                     | 1531         | 0.00                                            |                                                |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                           | 1532         | 0.00                                            |                                                |
| резерв незароблених премій                                                          | 1533         | 0.00                                            |                                                |
| інші страхові резерви                                                               | 1534         | 0.00                                            |                                                |
| Інвестиційні контракти                                                              | 1535         | 0.00                                            |                                                |
| Призовий фонд                                                                       | 1540         | 0.00                                            |                                                |
| Резерв на виплату джек-поту                                                         | 1545         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом II                                                               | 1595         | 15 653.00                                       | 19 105.00                                      |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення<br>Короткострокові кредити банків            | 1600         | 0.00                                            |                                                |
| Векселі видані                                                                      | 1605         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                                                             | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітної<br>періоду,<br>тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                               | 1610         | 2 259.00                                      | 1 975.00                                     |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615         | 7 118.00                                      | 501.00                                       |
| розрахунками з бюджетом                                                                                 | 1620         | 131.00                                        | 242.00                                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621         | 0.00                                          |                                              |
| розрахунками зі страхування                                                                             | 1625         | 6.00                                          | 8.00                                         |
| розрахунками з оплати праці                                                                             | 1630         | 46.00                                         | 86.00                                        |
| за одержаними авансами                                                                                  | 1635         | 1.00                                          | 1.00                                         |
| за розрахунками з учасниками                                                                            | 1640         | 0.00                                          |                                              |
| із внутрішніх розрахунків                                                                               | 1645         | 0.00                                          |                                              |
| за страховою діяльністю                                                                                 | 1650         | 0.00                                          |                                              |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660         | 296.00                                        | 528.00                                       |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665         | 7.00                                          |                                              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670         | 0.00                                          |                                              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690         | 331.00                                        | 428.00                                       |
| Усього за розділом III                                                                                  | 1695         | 10 195.00                                     | 3 769.00                                     |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними<br>активами, утримуваними для продажу, та<br>групами вибуття | 1700         | 0.00                                          |                                              |
| V. Чиста вартість активів недержавного<br>пенсійного фонду                                              | 1800         | 0.00                                          |                                              |
| Баланс                                                                                                  | 1900         | 80 419.00                                     | 85 532.00                                    |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

## Фінансові результати

| Назва рядка                                                               | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)            | 2000         | 50 220.00                         | 38 128.00                                                        |
| Чисті зароблені страхові премії                                           | 2010         |                                   | 0.00                                                             |
| Премії підписані, валова сума                                             | 2011         |                                   | 0.00                                                             |
| Премії, передані у перестраховування                                      | 2012         |                                   | 0.00                                                             |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                            | 2013         |                                   | 0.00                                                             |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                | 2014         |                                   | 0.00                                                             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)              | 2050         | 43 181.00                         | 31 254.00                                                        |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                             | 2070         |                                   | 0.00                                                             |
| Валовий: прибуток                                                         | 2090         | 7 039.00                          | 6 874.00                                                         |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань           | 2105         |                                   | 0.00                                                             |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                        | 2110         |                                   | 0.00                                                             |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                               | 2111         |                                   | 0.00                                                             |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                   | 2112         |                                   | 0.00                                                             |
| Інші операційні доходи                                                    | 2120         | 22 167.00                         | 14 281.00                                                        |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121         |                                   | 0.00                                                             |

| Назва рядка                                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122         | 19 127.00                         | 8 975.00                                                     |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123         |                                   | 0.00                                                         |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130         | 2 279.00                          | 1 946.00                                                     |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 3 897.00                          | 1 309.00                                                     |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 2 837.00                          | 11 269.00                                                    |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         |                                   | 0.00                                                         |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         | 1 013.00                          | 9 107.00                                                     |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190         | 20 193.00                         | 6 631.00                                                     |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200         |                                   | 0.00                                                         |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220         | 2 038.00                          | 3 000.00                                                     |
| Інші доходи                                                                          | 2240         | 223.00                            | 117.00                                                       |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250         | 9 238.00                          | 4 507.00                                                     |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255         |                                   | 0.00                                                         |
| Інші витрати                                                                         | 2270         | 615.00                            | 727.00                                                       |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290         | 12 601.00                         | 4 514.00                                                     |

| Назва рядка                                                     | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.грн |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300         |                                   | 0.00                                                         |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305         |                                   | 0.00                                                         |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350         | 12 601.00                         | 4 514.00                                                     |

#### Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400         |                                   | 0.00                                                             |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405         |                                   | 0.00                                                             |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410         |                                   | 0.00                                                             |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415         |                                   | 0.00                                                             |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445         |                                   | 0.00                                                             |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450         | 0.00                              | 0.00                                                             |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455         |                                   | 0.00                                                             |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460         | 0.00                              | 0.00                                                             |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465         | 12 601.00                         | 4 514.00                                                         |

#### Елементи операційних витрат

| <b>Назва рядка</b>               | <b>Код<br/>рядка</b> | <b>За звітний<br/>період,<br/>тис. грн</b> | <b>За<br/>аналогічний<br/>період<br/>попереднього<br/>року, тис.<br/>грн</b> |
|----------------------------------|----------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500                 | 13 668.00                                  | 12 693.00                                                                    |
| Витрати на оплату праці          | 2505                 | 3 199.00                                   | 2 200.00                                                                     |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510                 | 616.00                                     | 429.00                                                                       |
| Амортизація                      | 2515                 | 1 738.00                                   | 4 534.00                                                                     |
| Інші операційні витрати          | 2520                 | 19 794.00                                  | 17 843.00                                                                    |
| Разом                            | 2550                 | 39 015.00                                  | 37 699.00                                                                    |

