

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

В.о. декана факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПП)

« » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та

ЗЕД

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПП)

« » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Основні напрями підвищення конкурентоспроможності
підприємства при виході на зовнішній ринок»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Ольга КОСТЮК

Виконала

(підпис)

Юлія КОСЕНКО

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПП)

« » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТЦІ

Косенко Юлії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства при виході на зовнішній ринок»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2025 р. №2234«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі

2025.11.15

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Дослідження сутності та поняття конкурентоспроможності в міжнародному середовищі
2. Аналіз експортного потенціалу та досвіду роботи на зовнішніх ринках ТОВ Агрофірми «Богдан»
3. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства з метою зміцнення його позицій на ринку

Дата видачі завдання

«11»

грудня

2024 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ольга КОСТЮК

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання

(підпис)

Юлія КОСЕНКО

(прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ | 8 |
| 1.1 Сутність та поняття конкурентоспроможності підприємства в міжнародному середовищі | 8 |
| 1.2 Фактори та умови формування конкурентоспроможності агропідприємств | 15 |
| 1.3 Методи оцінки та напрями підвищення конкурентоспроможності при виході на зовнішні ринки..... | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН" НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ | 30 |
| 2.1 Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ Агрофірма “БОГДАН” | 30 |
| 2.2 Оцінка поточного стану конкурентоспроможності підприємства | 41 |
| 2.3 Аналіз експортного потенціалу та досвіду роботи на зовнішніх ринках | 51 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН" ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК..... | 59 |
| 3.1 Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства | 59 |
| 3.2 Організаційно-економічні заходи підвищення конкурентоспроможності | 66 |
| 3.3 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів..... | 72 |
| ВИСНОВКИ | 84 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 88 |
| ДОДАТКИ | 96 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі, де глобалізація та швидкоплинні зміни економічного ландшафту визначають траєкторії розвитку підприємств, питання конкурентоспроможності набуває особливого значення. Особливо гостро ця проблема постає перед аграрними підприємствами, які прагнуть утвердитися на міжнародних ринках, долаючи виклики, пов'язані з регуляторними бар'єрами, культурними відмінностями та волатильністю ринкових умов. Аграрний сектор України, будучи однією з ключових складових національної економіки, демонструє значний потенціал для експортної експансії, але водночас стикається з необхідністю адаптації до нових реалій, зумовлених як глобальними трендами, так і внутрішніми кризами, зокрема воєнними викликами. Саме тому дослідження конкурентоспроможності аграрних підприємств у контексті їх виходу на зовнішні ринки є актуальним і своєчасним.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації стратегій виходу на зовнішній ринок з урахуванням сучасних економічних умов і вимог.

Для досягнення цієї мети було поставлено низку **завдань**:

- дослідити сутність та поняття конкурентоспроможності в міжнародному середовищі;
- визначити фактори та умови формування конкурентоспроможності агропідприємств;
- проаналізувати методи оцінки та напрями підвищення конкурентоспроможності при виході на зовнішні ринки;
- надати загальну характеристику та провести аналіз діяльності ТОВ Агрофірма «БОГДАН»;
- провести оцінку поточного стану конкурентоспроможності підприємства;

- провести аналіз експортного потенціалу та досвіду роботи на зовнішніх ринках;
- розглянути стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати організаційно-економічні заходи підвищення конкурентоспроможності;
- навести економічне обґрунтування та оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси формування і реалізації конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на зовнішній ринок.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо ефективної інтеграції та функціонування на міжнародних ринках з урахуванням особливостей зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс методів дослідження, що охоплює як теоретичні, так і практичні підходи. Системний аналіз застосовано для вивчення конкурентоспроможності як багатогранного явища, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Матричні методи, зокрема BCG, GE/McKinsey та Ансоффа, використано для оцінки стратегічних позицій підприємства та визначення перспективних напрямів розвитку. SWOT- та PEST-аналізи допомогли виявити сильні та слабкі сторони агрофірми, а також оцінити можливості й загрози зовнішнього середовища. Крім того, економіко-математичні методи, зокрема розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності та аналіз точки беззбитковості, дозволили кількісно оцінити ефективність запропонованих заходів.

Наукова новизна роботи полягає в розробці комплексної стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ Агрофірма «Богдан» через перехід до органічного виробництва соняшнику та створення власного цеху з переробки органічної сировини в олію холодного віджиму. Запропонований

підхід, який поєднує вертикальну інтеграцію та орієнтацію на преміальні сегменти європейського ринку, є новим для підприємства й отримав подальший розвиток у контексті його адаптації до сучасних ринкових умов.

Практична значущість результатів дослідження виявляється в можливості їх застосування для оптимізації виробничих і логістичних процесів агрофірми, а також для підвищення маржинальності експортних операцій. Запропоновані заходи, зокрема створення системи управління якістю органічної продукції та укладення прямих контрактів з європейськими імпортерами, можуть бути використані підприємством для зміцнення ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку.

Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 4 листопада 2025 р.) Окремі аспекти роботи опубліковано у статті «Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств» у збірнику наукових праць «Сучасний менеджмент: виклики та можливості».

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст займає 79 сторінок, містить 34 таблиці, 3 рисунки і базується на 62 літературних джерелах та 3 додатках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1 Сутність та поняття конкурентоспроможності підприємства в міжнародному середовищі

Конкурентоспроможність підприємства у міжнародному контексті є комплексною категорією, яка набуває особливого значення в умовах глобалізації світової економіки. Сучасні дослідники по-різному інтерпретують сутнісні характеристики даного поняття, що зумовлює необхідність детального аналізу наявних теоретичних підходів та формування уніфікованого розуміння. Вивчаючи феномен, можемо систематизувати підходи до його інтерпретації, виокремлюючи порівняльний, ресурсний, маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний напрями.

Порівняльний підхід, представлений працями В. Іванюти, розглядає конкурентоспроможність як наявність відмінностей конкретного підприємства від підприємств-конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності [23, с. 98]. Подібної позиції дотримується Л. Кривенко, яка акцентує увагу на відмінностях у розвитку підприємств за ступенем задоволення товарами потреб споживачів та ефективністю виробничої діяльності [28, с. 216]. Автор Д. Миленький характеризує конкурентоспроможність як здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються [9, с. 12].

У міжнародному середовищі така конкурентоспроможність набуває особливого значення, оскільки фірми стикаються з різноманітними регуляторними бар'єрами, культурними відмінностями та глобальними ланцюгами постачань, що вимагає адаптації стратегій до мінливих умов. Дослідження показують, наскільки важливо враховувати не лише внутрішні

фактори, як організаційна структура чи людський капітал, але й зовнішні впливи, включно з державним регулюванням і інтенсивністю суперництва на світових ринках.

Ресурсний підхід фокусується на спроможності підприємства ефективно використовувати наявні ресурси. Представники даного напрямку, зокрема автори Богацька Н. та Христич С., визначають конкурентоспроможність підприємства як положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти [7, с. 117]. Автор Вінниченко О.І. розширює розуміння, характеризуючи конкурентоспроможність як наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими гравцями для досягнення власних цілей [11, с. 221].

Ринковий або маркетинговий підхід розглядає конкурентоспроможність через призму здатності підприємства створювати конкурентні переваги задля перемоги у конкурентній боротьбі. Волкова Н.В. визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в певний період часу [12, с. 25-26]. Науковець Джеджула В.В. підкреслює важливість ефективного використання потенціалу підприємства як основи утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг [18, с. 84].

П. Фісуненко пропонує розглядати конкурентоспроможність як стан підприємства, в якому воно спроможне до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображає можливість та здатність робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків [51, с. 154].

Продуктовий підхід ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, що воно виробляє. М. Корінько визначає конкурентоспроможність організації як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевагу фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами [26, с. 4]. Воронюк Т. характеризує

конкурентоспроможність підприємства як здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції [13].

Динамічний підхід акцентує увагу на мінливості в часі здатності підприємства до конкурентної боротьби. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Крачик Ю. розглядають конкурентоспроможність як здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати власні конкурентні переваги і на основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти [17, с. 86].

Функціональний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як результат його ефективної господарської діяльності та успішної конкурентної боротьби на ринку. Воронюк Т. характеризує конкурентоспроможність як властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти власну нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення [13, с. 79]. Іоніцой Є.Ю. визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства здійснювати діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва [24, с. 270].

Системний підхід передбачає найширше врахування всієї сукупності параметрів та умов, взаємозв'язків, що формують конкурентоспроможність підприємства. Запашук Л.В. розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та відмінна від аналогічної [21].

Аналіз сучасних наукових досліджень дозволяє виокремити декілька ключових напрямів у розумінні сутності конкурентоспроможності. Бочко О.Ю. та Кожушко П.І. характеризують конкурентоспроможність як комплексну системну властивість, що уособлює конкурентні переваги фірми над іншими за сукупністю параметрів, сприяючи закріпленню вигідніших позицій на ринку в певний час під впливом оточення [8]. Подібний системний підхід

демонструє еволюцію наукової думки від спрощених одновимірних моделей до складних багатофакторних конструкцій.

Ханенко М.Б. пропонує розглядати конкурентоспроможність через призму узагальненої оцінки діяльності суб'єкта господарювання, яка демонструє ефективність використання ресурсів порівняно з конкурентами, з акцентом на цифрову трансформацію в глобальному контексті [52, с. 324]. Такий ресурсно-оцінний підхід відображає сучасні тенденції цифровізації міжнародного бізнесу та підкреслює важливість технологічної складової у формуванні конкурентних переваг.

Особливу увагу заслуговує концепція Чекотуна К. Ю. та Блакити Г. В., які визначають конкурентоспроможність як здатність фірми успішно конкурувати в мінливому бізнес-середовищі, максимізуючи прибуток через адаптацію до зовнішніх викликів, включно з війною та глобальною конкуренцією [55, с. 161]. Такого роду адаптивно-динамічний підхід враховує реалії сучасного світу, де геополітичні конфлікти та глобальні кризи стають визначальними факторами конкурентної боротьби.

Дослідник Вінниченко О. В. у свою чергу пропонує стратегічно-інтегральне бачення, характеризуючи конкурентоспроможність як інтегральний показник, що характеризує переваги підприємства та його спроможність розвиватися за стратегією, ефективно використовуючи конкурентні переваги на міжнародних ринках [11, с. 328]. Подібний підхід підкреслює стратегічну спрямованість конкурентоспроможності та її орієнтацію на довгострокові цілі міжнародної експансії.

Таблиця 1.1

Визначення конкурентоспроможності підприємства за різними підходами

| Підхід | Автори | Сутність визначення |
|--------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Порівняльний | В. Іванюта [23] | Наявність відмінностей конкретного підприємства від підприємств-конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності |
| | Л. Кривенко [28] | Відмінності у розвитку підприємств за ступенем задоволення товарами потреб споживачів та ефективністю виробничої діяльності |

Продовження таблиці 1.1

| | | |
|--------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Д. Миленський | Здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються |
| Ресурсний | І. Брітченко, І. Ладунка | Положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти |
| | К. Кузнєцова | Наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими гравцями для досягнення власних цілей |
| Ринковий (маркетинговий) | І. Булах | Здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в певний період часу |
| | В. Гуцуляк | Ефективне використання потенціалу підприємства як основа утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг |
| | П. Фісуненко [51] | Стан підприємства, в якому воно спроможне до конкурентної боротьби через наявність конкурентного потенціалу та сформованих конкурентних переваг |
| Продуктовий | М. Корінько [26] | Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами |
| | С. Покропивний | Здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції |
| Динамічний | І. Акімова, М. Корж, І. Чуб | Здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу при швидких змінах макросередовища, адаптуватися до змін, створювати власні конкурентні переваги і досягати кращих результатів діяльності |
| Функціональний | А. Воронкова | Властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти власну нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення |
| | В. Дикань | Здатність підприємства здійснювати діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва |
| Системний | Ж. Крючкова | Здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей |
| | О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко | Комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги підприємства за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що формують унікальність та закріплення позицій на ринку |

Закінчення таблиці 1.1

| | | |
|--------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Бочко О. Ю., Кожушко П. І. [8] | Комплексна системна властивість, що уособлює конкурентні переваги фірми над іншими за сукупністю параметрів, сприяючи закріпленню вигідніших позицій на ринку в певний час під впливом оточення |
| Ресурсно-оцінний | Ханенко М. Б. [52] | Узагальнена оцінка діяльності суб'єкта господарювання, яка демонструє ефективність використання ресурсів порівняно з конкурентами, з акцентом на цифрову трансформацію в глобальному контексті |
| Адаптивно-динамічний | Чекотун К. Ю., Блакита Г. В. [55] | Здатність фірми успішно конкурувати в мінливому бізнес-середовищі, максимізуючи прибуток через адаптацію до зовнішніх викликів, включно з війною та глобальною конкуренцією |
| Стратегічно-інтегральний | Вінниченко О. В. [11] | Інтегральний показник, що характеризує переваги підприємства та його спроможність розвиватися за стратегією, ефективно використовуючи конкурентні переваги на міжнародних ринках |

Джерело: створено автором

Аналіз представлених підходів дозволяє виявити певні недоліки та обмеження в існуючих дефініціях; значна кількість підходів до визначення суті поняття створює термінологічну плутанину, а їх змістовне наповнення суттєво різняться між собою. Часто автори при визначенні конкурентоспроможності підприємства акцентують увагу на конкурентних перевагах, кожен раз вказуючи неповний їх перелік, що перешкоджає узгодженості напрямів дослідження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки підходів до визначення конкурентоспроможності

| Підхід | Переваги | Недоліки |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Порівняльний | - Простота розуміння та застосування - Можливість прямого порівняння з конкурентами - Конкретність оцінки | - Статичність оцінки - Не враховує внутрішні фактори - Залежність від доступності даних про конкурентів |

Продовження таблиці 1.2

| | | |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсний | <ul style="list-style-type: none"> - Фокус на внутрішніх можливостях - Управлінська орієнтованість - Можливість оптимізації ресурсів | <ul style="list-style-type: none"> - Недооцінка ринкових факторів - Складність оцінки якості ресурсів - Ігнорування зовнішнього середовища |
| Ринковий (маркетинговий) | <ul style="list-style-type: none"> - Орієнтація на клієнта - Врахування ринкових тенденцій - Акцент на конкурентних перевагах | <ul style="list-style-type: none"> - Короткостроковість - Залежність від мінливості ринку - Складність вимірювання переваг |
| Продуктовий | <ul style="list-style-type: none"> - Конкретність оцінки - Зрозумілість для споживачів - Можливість порівняння характеристик | <ul style="list-style-type: none"> - Звужене розуміння конкурентоспроможності - Ігнорування інших факторів успіху - Неврахування сервісної складової |
| Динамічний | <ul style="list-style-type: none"> - Врахування мінливості часу - Адаптивність - Прогностичність | <ul style="list-style-type: none"> - Складність прогнозування - Високі вимоги до моніторингу - Невизначеність результатів |
| Функціональний | <ul style="list-style-type: none"> - Практичність - Зв'язок з фінансовими результатами - Можливість контролю | <ul style="list-style-type: none"> - Короткостроковість - Недооцінка стратегічних факторів - Фокус лише на поточних результатах |
| Системний | <ul style="list-style-type: none"> - Комплексність оцінки - Врахування взаємозв'язків - Стратегічна орієнтованість | <ul style="list-style-type: none"> - Складність застосування - Високі витрати на аналіз - Можлива суб'єктивність оцінки |
| Ресурсно-оцінний | <ul style="list-style-type: none"> - Інтеграція традиційних та цифрових підходів - Сучасність методології - Глобальна орієнтованість | <ul style="list-style-type: none"> - Новизна може створювати складності - Потреба в спеціальних компетенціях - Залежність від цифрових технологій |
| Адаптивно-динамічний | <ul style="list-style-type: none"> - Врахування кризових ситуацій - Гнучкість до змін - Реалістичність підходу | <ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень невизначеності - Складність планування - Стресовість для організації |
| Стратегічно-інтегральний | <ul style="list-style-type: none"> - Довгострокова перспектива - Міжнародна спрямованість - Інтегральність оцінки | <ul style="list-style-type: none"> - Складність вимірювання - Високі вимоги до стратегічного планування - Потреба в міжнародному досвіді |

Джерело: створено автором

Систематизація історичних підходів до розуміння конкурентоспроможності демонструє поступове ускладнення концептуального апарату.

Формування конкурентоспроможності відбувається за наявності унікальних характеристик, конкурентних переваг підприємства. Необхідним елементом аналізу конкурентоспроможності стає врахування впливу всієї сукупності чинників (внутрішніх та зовнішніх), що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства являє собою динамічну величину, яка потребує постійного вдосконалення та підтримки.

Отже, доцільно розглядати конкурентоспроможність підприємства як комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю всіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших у порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування. Таке визначення забезпечує комплексний підхід до розуміння конкурентоспроможності, враховуючи всі суттєві аспекти діяльності підприємства в умовах міжнародного конкурентного середовища.

1.2 Фактори та умови формування конкурентоспроможності агропідприємств

У сфері аграрного бізнесу науковці все частіше акцентують на тому, як саме поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх впливів визначає здатність господарств витримувати ринкову боротьбу. Формування конкурентоспроможності агропідприємств, на думку багатьох дослідників, залежить від сукупності елементів, що охоплюють як організаційні аспекти всередині самої структури, так і ширші економічні реалії, особливо в періоди криз, як от воєнні дії.

У сучасних умовах, коли український агросектор стикається з руйнуванням інфраструктури та перервами в ланцюгах постачань, такі фактори набувають критичного значення, адже саме вони дозволяють

господарствам не лише виживати, але й розширювати свою присутність на глобальних ринках. Дослідження показують, що внутрішні детермінанти, наприклад, ефективність використання земельних ресурсів чи впровадження інноваційних технологій, часто переплітаються з зовнішніми умовами, як державна політика чи глобальні цінові коливання, створюючи унікальний контекст для кожного підприємства.

Ціновий компонент конкурентоспроможності відображає складне співвідношення між вартістю та якістю продукції. Ефективність цінової стратегії визначається не лише абсолютними показниками, а й відносною конкурентною позицією на внутрішньому та зовнішньому ринках. Собівартість виробництва становить базовий елемент, що впливає на можливості маневрування ціновими інструментами. Підприємства з оптимізованою структурою витрат отримують значні переваги у ціновій конкуренції, особливо в умовах волатильності ринкових цін [45, с. 118].

Технологічний рівень виробництва формує довгострокові конкурентні переваги через впровадження сучасних методів ведення сільського господарства та систем зберігання продукції. Інноваційні рішення, включаючи технології точного землеробства, використання безпілотних літальних апаратів та сенсорних систем моніторингу, дозволяють підвищити продуктивність та ефективність ресурсовикористання. Можливості тривалого зберігання та транспортування продукції безпосередньо впливають на географічний радіус збуту та часові рамки реалізації [49, с. 77].

Маркетингові характеристики підприємства включають брендингові стратегії, сертифікаційні процедури та репутаційний капітал. Наявність міжнародних сертифікатів, зокрема Global GAP та органічних стандартів, відкриває доступ до преміальних сегментів ринку. Репутація виробника та рівень пізнаваності торгової марки формують довіру споживачів та забезпечують стабільність попиту навіть в умовах ринкових коливань [17, с. 198].

Логістична ефективність та рівень сервісного обслуговування визначають операційну конкурентоспроможність. Розвинена система транспортування, складування та доставки мінімізує втрати продукції та скорочує термін надходження товару до кінцевого споживача; надійність постачань у встановлені строки формує довгострокові партнерські відносини з покупцями та дистриб'юторами [4].

Експортна привабливість аграрної продукції залежить від здатності підприємства адаптуватися до вимог міжнародних ринків. Відповідність сертифікаційним стандартам країн-імпортерів, врахування митних та тарифних бар'єрів, а також конкурентоспроможність на глобальному рівні визначають експортний потенціал сільськогосподарських виробників. Українські підприємства демонструють високу конкурентоспроможність у сегментах зернових та олійних культур, займаючи провідні позиції на світовому ринку [1].

Таблиця 1.3

Критерії оцінювання конкурентоспроможності аграрної продукції

| Критерій | Основні характеристики | Методи оцінювання |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Якість продукції | Фізичні параметри, смакові властивості, безпечність, екологічність | Лабораторний аналіз, органолептична експертиза, сертифікація |
| Цінова конкурентоспроможність | Співвідношення ціна-якість, порівняння з конкурентами | Порівняльний аналіз цін, розрахунок індексів конкурентоспроможності |
| Технологічність | Інноваційність виробництва, ефективність зберігання | Аудит технологічних процесів, оцінка рівня автоматизації |
| Маркетингові переваги | Брендинг, сертифікація, репутація | Дослідження споживчих переваг, аналіз впізнаваності бренду |
| Логістична ефективність | Система доставки, надійність постачань | Аналіз логістичних витрат, оцінка терміновості доставки |

Джерело: створено автором на основі [4], [17]

Соціально-економічні фактори включають стабільність виробничих процесів та здатність підприємства забезпечувати постійні поставки продукції. Спроможність задовольняти попит у кризових умовах або періоди сезонного

зростання споживання демонструє операційну гнучкість організації. Внесок у розвиток сільських територій, створення робочих місць та забезпечення екологічної стійкості формує соціальну відповідальність бізнесу [14, с. 23].

Параметри конкурентоспроможності сільськогосподарських культур визначаються комплексом агрономічних, економічних, технологічних та екологічних показників. Агрономічні параметри включають врожайність, стійкість до кліматичних умов, резистентність до хвороб та шкідників, а також тривалість вегетаційного періоду. Економічні характеристики охоплюють собівартість виробництва, ринковий попит, ціну реалізації та рівень доданої вартості. Технологічні параметри відображають можливості механізації виробничих процесів, трудомісткість операцій, залежність від агрохімічних засобів, а також вимоги до зберігання та транспортування. Екологічні показники включають вплив на ґрунтовий покрив, водоспоживання, екологічність технологій вирощування та вплив на біорізноманіття сільськогосподарських екосистем [21, с. 306]. Логістичні та організаційні параметри визначаються інфраструктурною доступністю регіону, кліматичною адаптованістю виробництва та рівнем операційних ризиків. Розвиненість транспортної мережі, наявність сучасних зерносховищ та переробних потужностей створюють сприятливі умови для формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств.

Розглядаючи детальніше, внутрішні фактори постають як основа, на якій будується стійкість агрогосподарства. Серед них виділяють організаційну структуру, де гнучкість управління дозволяє швидко адаптуватися до змін, наприклад, переорієнтацію на нові культури в разі пошкодження традиційних посівів. У контексті аграрного сектору технологічний рівень стає вирішальним, адже впровадження точного землеробства чи біотехнологій не тільки оптимізує врожайність, але й відповідає вимогам екологічних стандартів, які дедалі частіше диктують міжнародні ринки.

Матеріально-технічна база аграрного підприємства становить основу його виробничих можливостей, визначаючи потенційні обсяги випуску

продукції та рівень її якісних характеристик [12]. Сучасне обладнання, високопродуктивна техніка та інноваційні технології дозволяють знижувати собівартість виробництва, підвищувати врожайність культур та поліпшувати споживчі властивості готової продукції.

Людський капітал займає особливе місце серед внутрішніх детермінант конкурентоспроможності, оскільки саме кваліфікація персоналу, рівень освіти керівників та здатність колективу до адаптації визначають ефективність використання всіх інших ресурсів підприємства [22, с. 211]. Професійні компетенції працівників, їх готовність до впровадження нововведень та мотивація до високопродуктивної праці створюють передумови для досягнення стратегічних цілей розвитку аграрного бізнесу. Кадровий потенціал особливо важливий в умовах швидких технологічних змін, коли успіх підприємства залежить від здатності персоналу опановувати нові методи роботи та адаптуватися до мінливих ринкових вимог.

Фінансові ресурси підприємства визначають його спроможність здійснювати інвестиції в розвиток виробництва, модернізацію обладнання та впровадження інновацій. Доступність кредитних коштів, рівень власного капіталу та ефективність його використання прямо впливають на конкурентні позиції аграрного підприємства на ринку. Фінансова стійкість надає змогу компанії переживати періоди економічної нестабільності, інвестувати в довгострокові проекти та підтримувати конкурентоспроможні ціни на продукцію. Фінансові ресурси, у свою чергу, визначають можливості для інвестицій у сучасне обладнання, що знижує витрати на виробництво та підвищує якість продукції.

Зовнішні впливи, такі як ринкові умови чи державне регулювання, доповнюють цю картину, роблячи конкурентоспроможність динамічним процесом, що вимагає постійного моніторингу (табл. 1.4).

Класифікація факторів конкурентоспроможності агропідприємств

| Група факторів | Фактор | Характеристика впливу |
|----------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Внутрішні | Ресурсний потенціал | Визначає виробничі можливості та потенціал розвитку |
| | Технологічний рівень | Впливає на продуктивність та якість продукції |
| | Управлінський потенціал | Забезпечує ефективність використання ресурсів |
| | Фінансові ресурси | Створює можливості для інвестицій та розвитку |
| Зовнішні | Ринкова кон'юнктура | Формує попит та цінові умови |
| | Державне регулювання | Встановлює правила функціонування галузі |
| | Природно-кліматичні умови | Впливає на врожайність та якість продукції |
| | Інфраструктурне забезпечення | Визначає логістичні можливості та витрати |
| | Економічні | Інфляція, цінові тенденції вимушують до диверсифікації ринків збуту |

Джерело: створено автором за [32], [22]

Зовнішні фактори конкурентоспроможності характеризуються високим рівнем динамічності та складністю прогнозування їх змін. Ринкова кон'юнктура, включаючи співвідношення попиту та пропозиції, рівень цін на аграрну продукцію та інтенсивність конкуренції, створює зовнішні рамки функціонування підприємств галузі [32, с. 32]. Коливання світових цін на сільськогосподарські товари можуть кардинально змінити прибутковість виробництва окремих культур, вимагаючи від аграріїв гнучкості в плануванні структури посівних площ.

Державна аграрна політика через систему субсидій, податкових пільг, регулювання зовнішньої торгівлі та створення інституційних умов суттєво впливає на конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників [33, с. 53]. Ефективність державної підтримки визначається не лише обсягами фінансування, але й механізмами розподілу коштів, критеріями відбору одержувачів допомоги та контролем за цільовим використанням бюджетних ресурсів. Регуляторна політика держави може як стимулювати розвиток галузі,

так і створювати додаткові бар'єри для ефективного функціонування аграрних підприємств.

Природно-кліматичні умови відіграють фундаментальну роль у формуванні конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва, визначаючи спеціалізацію регіонів, потенційну врожайність культур та ризики виробництва [35, с. 64]. Родючість ґрунтів, кількість опадів, температурний режим та тривалість вегетаційного періоду створюють природні переваги або обмеження для розвитку окремих напрямів аграрного виробництва. Зміни клімату вимагають від підприємств адаптації виробничих систем, впровадження стійких до посухи сортів та застосування водозберігаючих технологій.

Розширюючи аналіз, варто відзначити роль маркетингових факторів у формуванні переваг агропідприємств. Брендинг, відтак, через просування української продукції як екологічно чистої, дозволяє диференціюватися на ринках ЄС, де споживачі готові платити премію за органічні товари. Цінова політика, адаптована до глобальних тенденцій, допомагає утримувати позиції, наприклад, через гнучкі контракти з покупцями. Розподіл, з акцентом на альтернативні логістичні маршрути, як через Польщу чи Румунію, стає умовою для експорту в умовах блокади. Просування через цифрові платформи, як онлайн-майданчики для B2B, розширює охоплення, дозволяючи малим господарствам конкурувати з гігантами. Якість продукції, забезпечена стандартами, стає ключовим фактором, адже в аграрному секторі репутація визначає довгострокові контракти. Власне воєнні умови змушують інтегрувати ризики в маркетингові стратегії, як страхування експорту.

1.3 Методи оцінки та напрями підвищення конкурентоспроможності при виході на зовнішні ринки

Методологічна база оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на декількох ключових підходах. Системний підхід розглядає конкурентоспроможність як сукупність взаємопов'язаних елементів, що включають внутрішнє середовище підприємства, споживачів і конкурентів, об'єднаних для вирішення завдання забезпечення стійких конкурентних позицій [15, с. 298]. Підхід, заснований на конкурентних перевагах, акцентує увагу на сукупності властивостей об'єкта дослідження, які характеризують потенційне задоволення споживачів. Третій напрям – підхід ефективності та прибутковості – визначає конкурентоспроможність через здатність забезпечувати ефективність діяльності у визначений період.

Матричні методи займають провідне місце серед інструментів стратегічного аналізу, оскільки дозволяють візуалізувати складні взаємозв'язки між різними факторами конкурентоспроможності та визначити оптимальні стратегічні рішення.

Таблиця 1.5

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності за характером показників

| Критерій класифікації | Типи методів | Характеристика | Застосування при міжнародній експансії |
|-----------------------|--------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| За характером даних | Суб'єктивні | Базуються на експертних оцінках та думках спеціалістів | Оцінка культурних особливостей, споживчих переваг зарубіжних ринків |
| | Об'єктивні | Ґрунтуються на фактичних даних та вимірюваних показниках | Аналіз фінансових результатів, ринкових часток |
| За типом показників | Якісні | Зосереджуються на нематеріальних аспектах діяльності | Дослідження репутації бренду, якості обслуговування |
| | Кількісні | Використовують числові показники та розрахунки | Розрахунок рентабельності, коефіцієнтів ефективності |
| За методологією | Матричні | Використовують матричні моделі для позиціонування | Визначення стратегічних напрямів розвитку |

Продовження таблиці 1.5

| | | |
|--------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Експертні | Базуються на оцінках експертів та аналітиків | Комплексна оцінка конкурентного середовища |
| Розрахункові | Включають математичні розрахунки та моделювання | Кількісна оцінка конкурентних позицій |

Джерело: створено автором за [15]

Матриця BCG являє собою інструмент стратегічного планування, який класифікує бізнес-одиниці підприємства на основі двох ключових параметрів: темпів росту ринку та відносної ринкової частки. Модель включає чотири квадранти, кожен з яких характеризує певний тип стратегічної позиції [3, с. 36].

У табл. 1.6 наведемо характеристику квадрантів матриці BCG.

Таблиця 1.6

Характеристика квадрантів матриці BCG

| Квадрант | Характеристики | Стратегічні рекомендації | Особливості при виході на зовнішні ринки |
|----------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| "Зірки" | Висока ринкова частка, високі темпи росту ринку | Інвестувати для підтримки позицій та майбутнього лідерства | Пріоритетні продукти для міжнародної експансії, потребують значних інвестицій |
| "Важкі діти" | Низька ринкова частка, високі темпи росту ринку | Селективні інвестиції або відмова від бізнесу | Потенційні можливості на нових ринках за умови адаптації |
| "Дійні корови" | Висока ринкова частка, низькі темпи росту ринку | Збирати прибутки для фінансування інших напрямів | Стабільне джерело доходів для фінансування міжнародної експансії |
| "Собаки" | Низька ринкова частка, низькі темпи росту ринку | Мінімальні інвестиції або ліквідація | Найменш привабливі для міжнародного розширення |

Джерело: [7]

При застосуванні матриці BCG для аналізу можливостей виходу на зовнішні ринки підприємствам доцільно враховувати специфіку кожного цільового ринку окремо, оскільки позиції продуктів можуть кардинально відрізнятись в різних країнах.

Матриця ADL/LC розроблена консалтинговою компанією Arthur D. Little спільно з London Business School та базується на концепції життєвого

циклу галузі. Модель включає два основні виміри: стадію життєвого циклу галузі та конкурентну позицію підприємства [18, с. 119].

Далі у табл. 1.7 представлена структура матриці ADL/LC.

Таблиця 1.7

Структура матриці ADL/LC

| Конкурент на позиція | Стадії життєвого циклу галузі | | | | |
|----------------------|-------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| | Зародження | Зростання | Зрілість | Старіння | Спад |
| Домінуюча | Швидкий розвиток | Швидкий розвиток | Захист позицій | Захист позицій | Лідерство у зниженні витрат |
| Сильна | Швидкий розвиток | Швидкий розвиток | Захист позицій | Збір врожаю | Диференціація або збір врожаю |
| Сприятлива | Швидкий розвиток | Диференціація | Диференціація | Збір врожаю або концентрація | Концентрація або вихід |
| Міцна | Селективний розвиток | Диференціація | Диференціація або збір врожаю | Концентрація | Концентрація або вихід |
| Слабка | Розвиток або вихід | Концентрація | Збір врожаю або вихід | Вихід | Вихід |

Джерело: [7]

Матриця GE/McKinsey розширює аналіз, включаючи дев'ять квадрантів, що дозволяють обрати стратегії від вибіркового розширення виробництва до ліквідації (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Стратегічні рекомендації матриці GE/McKinsey

| Конкурентні переваги | Привабливість ринку | | |
|----------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| | Висока | Середня | Низька |
| Сильні | Інвестиції у розширення виробництва | Вибіркове розширення виробництва | Вибірковість |
| Середні | Вибіркове розширення виробництва | Вибірковість/управління доходами | Збір врожаю/ліквідація |
| Слабкі | Вибірковість | Збір врожаю/ліквідація | Ліквідація |

Джерело: [62]

Для міжнародної експансії матриця GE/McKinsey дозволяє оцінити привабливість різних географічних ринків та визначити оптимальний розподіл ресурсів між ними.

Матриця Ансоффа фокусується на стратегіях росту підприємства через комбінування двох параметрів: продукту (існуючий/новий) та ринку (існуючий/новий) (табл. 1.9). Модель визначає чотири базові стратегії росту з різними рівнями ризику [41].

Таблиця 1.9

Стратегії матриці Ансоффа

| Ринок/Продукт | Існуючий продукт | Новий продукт |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Існуючий ринок | Проникнення на ринок - Збільшення частки ринку - Інтенсифікація використання продукту - Залучення клієнтів конкурентів Рівень ризику: Низький | Розвиток продукту - Модифікація існуючих продуктів - Створення нових продуктів - Розширення продуктової лінії Рівень ризику: Середній |
| Новий ринок | Розвиток ринку - Географічна експансія - Нові сегменти споживачів - Нові канали збуту Рівень ризику: Середній | Диверсифікація - Горизонтальна диверсифікація - Вертикальна диверсифікація - Конгломеративна диверсифікація Рівень ризику: Високий |

Джерело: [18]

Кожна стратегія передбачає різний ступінь ризику та потребує специфічних ресурсів при реалізації на зарубіжних ринках.

Експертні методи оцінювання конкурентоспроможності базуються на використанні знань та досвіду кваліфікованих спеціалістів для аналізу складних аспектів конкурентного середовища, які важко піддаються кількісному вимірюванню.

SWOT-аналіз являє собою універсальний інструмент стратегічного планування, який систематизує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства (табл. 1.10). Аббревіатура SWOT походить від англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

Структура SWOT-аналізу для міжнародної експансії

| Внутрішні фактори | Позитивні | Негативні |
|-------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| | Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
| Фінанси | Стабільний фінансовий стан, достатність коштів для інвестицій | Обмежені фінансові ресурси, залежність від зовнішнього фінансування |
| Виробництво | Сучасні технології, висока продуктивність, контроль якості | Застаріле обладнання, низька ефективність виробництва |
| Маркетинг | Сильний бренд, лояльність клієнтів, ефективні канали збуту | Слабке просування, недостатнє знання зарубіжних ринків |
| Персонал | Кваліфікований персонал, досвід роботи | Нестача кваліфікованих кадрів, мовні бар'єри |
| Зовнішні фактори | Позитивні | Негативні |
| | Можливості (O) | Загрози (T) |
| Ринкові | Зростаючий попит, нові сегменти споживачів | Посилення конкуренції, насичення ринку |
| Економічні | Економічне зростання, стабільні валютні курси | Економічна нестабільність, інфляція |
| Політико-правові | Лібералізація торгівлі, підтримка експорту | Торгові війни, зміни в законодавстві |
| Технологічні | Розвиток цифрових технологій, інновації | Швидкі технологічні зміни, загроза застарівання |

Джерело: [13]

Власне SWOT-аналіз базується на чотирьох ключових елементах, а саме:

-сильні сторони (Strengths) – конкурентні переваги підприємства, що забезпечують йому стійкі позиції на ринку;

-слабкі сторони (Weaknesses) – фактори, що обмежують ефективність діяльності або ставлять компанію у не вигідне становище порівняно з конкурентами;

-можливості (Opportunities) – сприятливі тенденції та зовнішні умови, використання яких може підсилити ринкові позиції;

-загрози (Threats) – ризики та обставини, що потенційно здатні погіршити становище підприємства.

Наступний інструмент – це PEST-аналіз, який розглядає макроекономічне середовище підприємства через призму чотирьох груп факторів: Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні),

Technological (технологічні). При виході на зовнішні ринки PEST-аналіз набуває особливого значення, оскільки дозволяє оцінити специфіку кожного цільового ринку. Компоненти PEST-аналізу для зовнішніх ринків представимо у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Компоненти PEST-аналізу для зовнішніх ринків

| Фактор | Складові елементи | Вплив на міжнародну експансію |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні (P) | <ul style="list-style-type: none"> - Політична стабільність - Торгова політика - Податкова політика - Регулювання бізнесу - Відносини між країнами | Визначають доступність ринку, рівень політичних ризиків, можливості для ведення бізнесу |
| Економічні (E) | <ul style="list-style-type: none"> - Темпи економічного росту - Рівень інфляції - Валютні курси - Рівень доходів населення - Процентні ставки | Впливають на купівельну спроможність споживачів, витрати на ведення бізнесу |
| Соціальні (S) | <ul style="list-style-type: none"> - Демографічна ситуація - Культурні особливості - Життєвий стиль - Рівень освіти - Споживчі переваги | Формують попит на продукцію, визначають необхідність адаптації маркетингової стратегії |
| Технологічні (T) | <ul style="list-style-type: none"> - Рівень технологічного розвитку - Інновації в галузі - Витрати на R&D - Швидкість технологічних змін - Інфраструктура | Визначають технологічні вимоги, можливості для інновацій |

Джерело: [15]

Для міжнародної експансії PEST-аналіз повинен охоплювати як фактори країни походження підприємства, так і умови цільових ринків. Політичні фактори включають стабільність урядів, торгову політику, податкове законодавство. Економічні чинники охоплюють темпи інфляції, обмінні курси валют, рівень доходів населення [41].

Розрахункові методи забезпечують кількісну оцінку конкурентоспроможності підприємства на основі математичних розрахунків та статистичного аналізу показників діяльності.

Багатокутник конкурентоспроможності є графічним інструментом, який дозволяє візуалізувати конкурентні позиції підприємства за декількома ключовими параметрами одночасно (табл. 1.12). Кожна вершина багатокутника відповідає певному показнику конкурентоспроможності [46, с. 116].

Таблиця 1.12

Показники для побудови багатокутника конкурентоспроможності

| Параметр оцінки | Індикатори | Методика розрахунку | Вага у загальній оцінці |
|-------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Фінансова стійкість | Коефіцієнт автономії, рентабельність активів | $K_1 = \text{Власний капітал} / \text{Загальні активи}$ | 20% |
| Ринкові позиції | Частка ринку, темпи росту продажів | $K_2 = \text{Обсяг продажів підприємства} / \text{Загальний обсяг ринку}$ | 25% |
| Інноваційність | Витрати на R&D, кількість нових продуктів | $K_3 = \text{Витрати на R\&D} / \text{Загальні витрати}$ | 15% |
| Якість продукції | Рівень браку, задоволеність клієнтів | $K_4 = (100 - \% \text{ браку}) \times \text{Індекс задоволеності}$ | 20% |
| Ефективність управління | Продуктивність праці, оборотність активів | $K_5 = \text{Виручка} / \text{Середньооблікова чисельність}$ | 10% |
| Маркетингова активність | Витрати на маркетинг, впізнаваність бренду | $K_6 = \text{Витрати на маркетинг} / \text{Виручка}$ | 10% |

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою: $IK = \sum(K_i \times W_i)$, де K_i - стандартизоване значення i -го показника, W_i - вага i -го показника.

Метод профілів передбачає детальне дослідження різних аспектів діяльності підприємства, створюючи комплексний образ його конкурентних можливостей (табл. 1.13). Профіль містить фінансові показники, ринкові дані, технічні характеристики, аспекти управління та стратегічні плани. При виході на зовнішні ринки профілювання має включати аналіз адаптаційних можливостей підприємства до нових умов функціонування [41, с. 597].

Структура профілю конкурентоспроможності підприємства

| Блок характеристик | Показники | Підприємство | Конкурент 1 | Конкурент 2 | Середнє по галузі |
|-----------------------|-----------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------------|
| Виробничий профіль | Виробнича потужність (тис. од./рік) | ... | ... | ... | ... |
| | Коефіцієнт використання потужностей (%) | ... | ... | ... | ... |
| | Рівень автоматизації (%) | ... | ... | ... | ... |
| Фінансовий профіль | Рентабельність активів (%) | ... | ... | ... | ... |
| | Коефіцієнт поточної ліквідності | ... | ... | ... | ... |
| | Оборотність активів (разів) | ... | ... | ... | ... |
| Маркетинговий профіль | Частка ринку (%) | ... | ... | ... | ... |
| | Витрати на маркетинг (% від виручки) | ... | ... | ... | ... |
| | Індекс лояльності клієнтів | ... | ... | ... | ... |

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Напрями підвищення конкурентоспроможності при виході на зовнішні ринки охоплюють комплекс заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до міжнародного середовища. Інноваційний розвиток виступає ключовим фактором конкурентоспроможності, оскільки сучасна конкуренція відбувається не лише за ціною, але й за технологічними рішеннями. Підприємства мають постійно шукати нові технології, продукти та послуги для задоволення зростаючих потреб міжнародних споживачів. Розвиток електронної комерції та цифрових каналів збуту особливо актуальний для виходу на віддалені географічні ринки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН" НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

2.1 Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма "БОГДАН" являє собою середнє сільськогосподарське підприємство, яке здійснює свою господарську діяльність у Дніпропетровській області з 2000 року. Підприємство розташоване в селі Бунчужне Синельниківського району за адресою вул. Перемоги, 25 (рис. 2.1).

Організаційно-правовий статус компанії характеризується стабільністю функціонування протягом понад двох десятиліть.

Основний напрямок господарської діяльності агрофірми визначається кодом КВЕД 01.11 – вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. Крім базового виду діяльності, підприємство розширило сферу операцій завдяки додатковим видам: допоміжна діяльність у рослинництві (01.61), прісноводне рибальство та рибництво (03.12, 03.22), оптова торгівля зерном та кормами (46.21), а також неспеціалізована оптова торгівля (46.90). Диверсифікація видів економічної діяльності демонструє стратегічний підхід керівництва до мінімізації ризиків та створення додаткових джерел доходу.

Виробнича спеціалізація агрофірми охоплює культивування основних зернових та технічних культур: пшениці озимої, кукурудзи, ячменю ярого, гороху та соняшника. Подібна структура посівних площ відповідає агрокліматичним умовам степової зони України та ринковій кон'юктурі сільськогосподарської продукції.

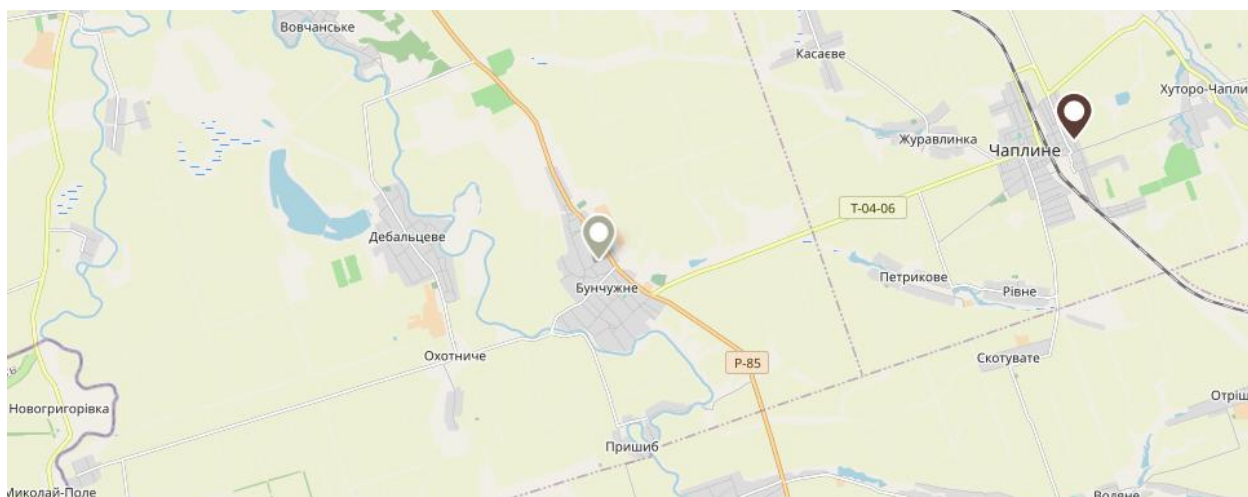


Рис. 2.1. Розташування підприємства

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Земельний фонд ТОВ Агрофірма "БОГДАН" формується переважно за рахунок орендованих земельних ділянок сільськогосподарського призначення, розташованих у межах Синельниківського району Дніпропетровської області. Загальна площа земельних угідь, які перебувають в користуванні підприємства, становить 2 847 гектарів, з яких переважну частину складають ріллі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура земельного фонду ТОВ Агрофірма "БОГДАН" за 2022-2024 роки, га

| Вид земельних угідь | 2022 | 2023 | 2024 | Зміни 2024/2022 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-----------------|
| Загальна земельна площа | 2 785 | 2 816 | 2 847 | +62 |
| у тому числі: | | | | |
| - рілля | 2 653 | 2 678 | 2 698 | +45 |
| - сіножаті | 87 | 92 | 98 | +11 |
| - пасовища | 35 | 36 | 41 | +6 |
| - багаторічні насадження | 10 | 10 | 10 | 0 |
| Площа в оренді | 2 785 | 2 816 | 2 847 | +62 |
| Середній термін оренди, років | 8,2 | 7,8 | 7,4 | -0,8 |
| Середня орендна плата, грн/га | 4 850 | 6 200 | 7 480 | +2 630 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Структура земельного фонду підприємства характеризується високою часткою ріллі, яка становить 94,8% від загальної площі у 2024 році. Протягом

аналізованого періоду спостерігається поступове нарощування земельних площ: з 2 785 гектарів у 2022 році до 2 847 гектарів у 2024 році, що становить приріст на 62 гектари або 2,23%.

Особливістю земельного фонду підприємства є його повне формування за рахунок орендованих площ, без власних земельних ділянок. Середній термін дії договорів оренди поступово скорочується з 8,2 років у 2022 році до 7,4 років у 2024 році, що може свідчити про укладання нових короткострокових договорів оренди. Водночас орендна плата демонструє значне зростання з 4 850 гривень за гектар у 2022 році до 7 480 гривень у 2024 році, що становить підвищення на 54,23%.

Сіножаті та пасовища займають відносно невелику частку земельного фонду – відповідно 3,44% та 1,44% у 2024 році. Площа багаторічних насаджень залишається незмінною протягом усього періоду та становить 10 гектарів, що свідчить про відсутність інвестицій у розвиток садівництва чи виноградарства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Якісна характеристика земельних угідь

| Показники якості ґрунтів | Значення |
|----------------------------------------------|--------------------|
| Середній бонітет ріллі, бали | 62 |
| у тому числі: | |
| - високопродуктивні землі (>60 балів), % | 68,3 |
| - середньопродуктивні землі (40-60 балів), % | 27,8 |
| - низькопродуктивні землі (<40 балів), % | 3,9 |
| Переважаючий тип ґрунтів | чорнозем звичайний |
| Середня потужність гумусового горизонту, см | 58 |
| Вміст гумусу, % | 3,8 |
| Забезпеченість азотом | середня |
| Забезпеченість фосфором | підвищена |
| Забезпеченість калієм | висока |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Якісна характеристика земельних ресурсів підприємства свідчить про високий агрономічний потенціал ґрунтового покриття. Середній бонітет ріллі становить 62 бали, що перевищує середньообласний показник. Переважну

частину земель (68,3%) складають високопродуктивні ґрунти з бонітетом понад 60 балів, тоді як низькопродуктивні землі займають лише 3,9% площі.

Домінуючим типом ґрунтів є чорнозем звичайний із середньою потужністю гумусового горизонту 58 сантиметрів та вмістом гумусу 3,8%, що відповідає середньому рівню для степової зони України. Агрохімічна характеристика ґрунтів демонструє середню забезпеченість азотом, підвищену – фосфором та високу – калієм, що створює сприятливі умови для вирощування зернових та технічних культур.

Структура посівних площ ТОВ Агрофірма "БОГДАН" відображає спеціалізацію підприємства на вирощуванні зернових та технічних культур із переважанням озимої пшениці та кукурудзи. Загальна посівна площа протягом 2022-2024 років збільшилася з 2 580 до 2 635 гектарів, демонструючи зростання на 2,13% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура посівних площ ТОВ Агрофірма "БОГДАН", га

| Культури | 2022 | | 2023 | | 2024 | | Зміни 2024/2022 | |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|--------|
| | га | % | га | % | га | % | га | % |
| Загальна посівна площа | 2 580 | 100 | 2 610 | 100 | 2 635 | 100 | 55 | 2,13 |
| Зернові та зернобобові культури | 1 944 | 75,35 | 1 945 | 74,52 | 1 951 | 74,04 | 7 | 0,36 |
| у тому числі: | | | | | | | | |
| - пшениця озима | 852 | 33,02 | 874 | 33,49 | 869 | 32,98 | 17 | 2,00 |
| - кукурудза на зерно | 645 | 25,00 | 658 | 25,21 | 658 | 24,97 | 13 | 2,02 |
| - ячмінь ярий | 310 | 12,02 | 298 | 11,42 | 316 | 11,99 | 6 | 1,94 |
| - горох | 137 | 5,31 | 115 | 4,41 | 108 | 4,10 | -29 | -21,17 |
| Технічні культури | 636 | 24,65 | 665 | 25,48 | 684 | 25,96 | 48 | 7,55 |
| у тому числі: | | | | | | | | |
| - соняшник | 636 | 24,65 | 665 | 25,48 | 684 | 25,96 | 48 | 7,55 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Відтак структура посівних площ, відповідно до даних у табл. 2.3, характеризується стабільним співвідношенням між основними групами культур: зернові та зернобобові культури займають біля 75% посівної площі, технічні культури – 25%. Подібна пропорція залишається незмінною протягом

усього аналізованого періоду, що свідчить про сформовану виробничу спеціалізацію підприємства.

Серед зернових культур домінує пшениця озима, яка займає 32,98% загальної посівної площі або 869 гектарів у 2024 році. Кукурудза на зерно посідає друге місце з часткою 24,97% (658 гектарів), ячмінь ярий займає 11,99% площі (316 гектарів), а горох – 4,10% (108 гектари). Технічні культури представлені виключно соняшником, який займає 684 гектарів або 25,96% посівної площі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Урожайність сільськогосподарських культур, ц/га

| Культури | 2022 | 2023 | 2024 | Зміни 2024/2022 |
|-------------------------------------|------|------|------|-----------------|
| Пшениця озима | 42,5 | 38,2 | 48,7 | +6,2 |
| Кукурудза на зерно | 67,8 | 59,3 | 74,2 | +6,4 |
| Ячмінь ярий | 35,6 | 31,8 | 39,4 | +3,8 |
| Горох | 28,3 | 24,7 | 31,6 | +3,3 |
| Соняшник | 24,7 | 21,3 | 26,8 | +2,1 |
| Середня урожайність по підприємству | 45,2 | 40,1 | 50,3 | +5,1 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Урожайність сільськогосподарських культур демонструє позитивну динаміку у 2024 році після зниження у 2023 році. Найвищу урожайність показує кукурудза на зерно – 74,2 ц/га у 2024 році, що на 6,4 ц/га перевищує рівень 2022 року. Пшениця озима забезпечила урожайність 48,7 ц/га, демонструючи зростання на 6,2 ц/га порівняно з базовим роком.

Середня урожайність по підприємству становить 50,3 ц/га у 2024 році проти 45,2 ц/га у 2022 році, що свідчить про покращення агротехнологій та ефективності виробництва. Зниження урожайності у 2023 році, ймовірно, пов'язане з несприятливими погодними умовами або іншими зовнішніми факторами (табл. 2.5).

Валовий збір продукції рослинництва у 2024 році досягнув 11 662 тонн, що на 609 тонн або 5,51% перевищує показник 2022 року. Найбільший внесок у загальний валовий збір забезпечує кукурудза на зерно (4604 тонн) та

пшениця озима (3990 тонни), які разом складають 73,7% загального обсягу виробництва.

Таблиця 2.5

Валовий збір сільськогосподарських культур, тон

| Культури | 2022 | 2023 | 2024 | Зміни 2024/2022 |
|------------------------|--------|-------|--------|-----------------|
| Пшениця озима | 3 621 | 3 296 | 3990 | 369 |
| Кукурудза на зерно | 4 373 | 3 872 | 4604 | 231 |
| Ячмінь ярий | 1 104 | 998 | 1390 | 286 |
| Горох | 362 | 316 | 194 | -168 |
| Соняшник | 1 593 | 1 389 | 1484 | -109 |
| Загальний валовий збір | 11 053 | 9 871 | 11 662 | 609 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Значне зростання валового збору у 2024 році порівняно з 2023 роком (на 18,14%) пояснюється як підвищенням урожайності, так і збільшенням посівних площ. Подібна динаміка корелює з покращенням фінансових результатів підприємства та зростанням показників рентабельності.

Дослідження структури активів ТОВ Агрофірма "БОГДАН" за період 2022-2024 років виявляє значущі трансформації у складі майна підприємства (табл. 2.6). Частка необоротних активів демонструє стійку тенденцію до зниження: з 23,49% у 2022 році до 18,00% у 2024 році, що становить абсолютне зменшення на 5,48 відсоткових пункти.

Таблиця 2.6

Показники майнового стану ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

| Найменування показника | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення 2024/2022 | |
|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------|-----------|
| | | | | абс | Віднос, % |
| Частка необоротних активів в активах, % | 23,49 | 20,40 | 18,00 | -5,48 | -23,33 |
| Частка основних засобів в активах, % | 20,28 | 17,28 | 15,19 | -5,10 | -25,15 |
| Частка основних засобів в необоротних активах, % | 86,37 | 84,70 | 84,38 | -1,99 | -2,30 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів, % | 60,55 | 64,22 | 66,20 | 5,65 | 9,33 |
| Коефіцієнт придатності, % | 39,45 | 35,78 | 33,80 | -5,65 | -14,32 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Аналогічно змінюється частка основних засобів в загальній структурі активів – спостерігається скорочення з 20,28% до 15,19%, що становить

зменшення на 5,10 відсоткових пункти або 25,15% у відносному вимірі. Водночас частка основних засобів у складі необоротних активів залишається відносно стабільною, коливаючись навколо 84-86%, з незначним зниженням на 1,99 відсоткового пункту за аналізований період.

Особливу увагу заслуговує динаміка показників технічного стану основних засобів. Коефіцієнт зносу основних засобів демонструє негативну тенденцію зростання з 60,55% у 2022 році до 66,20% у 2024 році. Відповідно, коефіцієнт придатності знижується з 39,45% до 33,80%, що свідчить про поступове старіння виробничих фондів та потребу в їх оновленні або модернізації.

Фінансова стійкість ТОВ Агрофірма "БОГДАН" характеризується високим рівнем фінансової незалежності та мінімальним використанням залученого капіталу (табл. 2.7). Коефіцієнт фінансової автономії протягом досліджуваного періоду перевищує нормативне значення та демонструє позитивну динаміку зростання з 0,89 у 2022 році до 0,94 у 2024 році.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

| Найменування показника | Норматив | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення 2024/2022 | |
|----------------------------------------------------------|-----------|------|------|------|----------------------|-----------|
| | | | | | абс | Віднос, % |
| Коефіцієнт фінансової незалежності | 0,5-0,8 | 0,89 | 0,87 | 0,94 | 0,06 | 6,33 |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | 0,2-0,5 | 0,11 | 0,13 | 0,06 | -0,06 | -48,87 |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | 0,25-1 | 0,13 | 0,15 | 0,06 | -0,07 | -51,92 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 0,05-0,10 | 0,73 | 0,77 | 0,81 | 0,07 | 10,08 |
| Коефіцієнт інвестування | >1,0 | 3,77 | 4,26 | 5,23 | 1,46 | 38,73 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Концентрація залученого капіталу у структурі фінансування знаходиться значно нижче нормативних меж, скорочуючись з 0,11 до 0,06, що демонструє зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування майже наполовину. Співвідношення залученого та власного капіталу аналогічно демонструє

зниження з 0,13 до 0,06, підтверджуючи тенденцію до підвищення фінансової автономності підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу суттєво перевищує рекомендовані межі (0,05-0,10), становлячи 0,81 у 2024 році проти 0,73 у 2022 році. Подібне значення свідчить про значну частку власного капіталу, спрямованого на фінансування оборотних активів, що може вказувати на консервативну фінансову політику керівництва.

Коефіцієнт інвестування демонструє виражену позитивну динаміку, зростаючи з 3,77 до 5,23, що на 38,73% перевищує базовий рівень 2022 року. Подібне зростання свідчить про достатність власного капіталу для фінансування необоротних активів та формування власних оборотних коштів.

Рентабельність господарської діяльності ТОВ Агрофірма "БОГДАН" у 2024 році продемонструвала покращення порівняно з попередніми роками (табл. 2.8). Рентабельність майна (активів) зросла з 4,02% у 2022 році до 16,71% у 2024 році, що становить збільшення на 315,35%.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

| Найменування показника | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення 2024/2022 | |
|------------------------------------------|-------|-------|--------|----------------------|-----------|
| | | | | абс | Віднос, % |
| Рентабельність майна (активів), % | 4,02 | 4,17 | 16,71 | 12,69 | 315,35 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 4,43 | 4,76 | 18,43 | 14,00 | 316,24 |
| Рентабельність основних засобів, % | 26,44 | 22,28 | 103,29 | 76,85 | 290,62 |
| Рентабельність продукції, % | 6,50 | 7,44 | 24,35 | 17,85 | 274,69 |
| Рентабельність основної діяльності, % | 7,16 | 8,83 | 34,54 | 27,39 | 382,63 |
| Період окупності власного капіталу, міс. | 22,58 | 21,00 | 5,43 | -17,16 | -75,98 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Рентабельність власного капіталу продемонструвала схожу динаміку зростання, підвищившись з 4,43% до 18,43%, що означає збільшення ефективності використання власних фінансових ресурсів більш ніж утричі. Особливо вражаючими виявилися показники рентабельності основних засобів, які зросли з 26,44% до 103,29%, демонструючи майже чотирикратне покращення ефективності використання виробничих фондів.

Рентабельність продукції та основної діяльності також показали значне зростання. Рентабельність продукції збільшилася з 6,50% до 24,35%, тоді як рентабельність основної діяльності зростає найбільш суттєво – з 7,16% до 34,54%, що становить приріст на 382,63%. Період окупності власного капіталу скоротився більш ніж у чотири рази: з 22,58 місяці у 2022 році до 5,43 місяці у 2024 році.

Ліквідність та платоспроможність ТОВ Агрофірма "БОГДАН" характеризуються високими показниками, які значно перевищують нормативні значення (табл. 2.9). Власний оборотний капітал демонструє стійке зростання з 59 227 тисяч гривень у 2022 році до 81 927 тисяч гривень у 2024 році, що становить приріст на 38,33%.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

| Найменування показника | Норматив | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення 2024/2022 | |
|-------------------------------------------------|----------|--------|--------|--------|----------------------|-----------|
| | | | | | абс | Віднос, % |
| Власний оборотний капітал, тис. грн | >0 | 59 227 | 64 425 | 81 927 | 22 700 | 38,33 |
| Коефіцієнт покриття | 2,0-2,5 | 6,67 | 6,06 | 13,99 | 7,31 | 109,62 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,8-1,5 | 1,08 | 0,59 | 1,62 | 0,54 | 50,20 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,25-0,3 | 0,21 | 0,10 | 0,77 | 0,55 | 258,23 |
| Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу | - | 0,04 | 0,02 | 0,06 | 0,02 | 56,47 |
| Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу | - | 0,91 | 0,82 | 0,86 | -0,05 | -5,55 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) суттєво перевищує рекомендовані межі 2,0-2,5, становлячи 13,99 у 2024 році проти 6,67 у 2022 році. Подібне зростання більш ніж удвічі свідчить про надлишкову ліквідність підприємства та можливі резерви для більш ефективного використання оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться в межах нормативних значень, демонструючи зростання з 1,08 до 1,62. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показав найбільш динамічне зростання, збільшившись з 0,21 до 0,77, що більш ніж удвічі перевищує верхню межу нормативного діапазону.

Аналіз ділової активності ТОВ Агрофірма "БОГДАН" демонструє неоднозначні тенденції у різних аспектах операційної ефективності (табл. 2.10). Фондовіддача залишається відносно стабільною, коливаючись від 2,99 у 2023 році до 4,24 у 2024 році, що лише на 4,25% перевищує рівень 2022 року.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

| Найменування показника | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення 2024/2022 | |
|----------------------------------------------------|------|------|-------|-------------------------|-----------|
| | | | | абс | Віднос, % |
| Фондовіддача | 4,07 | 2,99 | 4,24 | 0,17 | 4,25 |
| Оборотність власного капіталу | 0,68 | 0,64 | 0,76 | 0,08 | 11,09 |
| Оборотність активів | 0,62 | 0,56 | 0,69 | 0,07 | 10,85 |
| Оборотність запасів, оборотів | 0,84 | 0,69 | 0,67 | -0,16 | -19,72 |
| Період обертання запасів, днів | 431 | 519 | 537 | 106 | 24,57 |
| Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів | 4,75 | 6,89 | 12,04 | 7,29 | 153,71 |
| Період обертання дебіторської заборгованості, днів | 76 | 52 | 30 | -46 | -60,58 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Оборотність власного капіталу та активів демонструє помірне зростання: відповідно на 11,09% та 10,85%. Водночас оборотність запасів погіршується, знижуючись з 0,84 оборотів у 2022 році до 0,67 оборотів у 2024 році, що означає уповільнення на 19,72%. Відповідно, період обертання запасів подовжується з 431 до 537 днів.

Найбільш позитивну динаміку демонструє управління дебіторською заборгованістю. Оборотність дебіторської заборгованості зросла більш ніж удвічі – з 4,75 до 12,04 оборотів на рік, що свідчить про значне покращення політики стягнення заборгованості. Період обертання дебіторської заборгованості скоротився з 76 до 30 днів, демонструючи більш ефективне управління розрахунками з покупцями.

Кадровий потенціал ТОВ Агрофірма "БОГДАН" характеризується поступовим нарощуванням чисельності працівників з одночасним підвищенням продуктивності праці та рівня оплати праці (табл. 2.11). Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 34 осіб у 2022 році до 39 осіб у 2024 році, що становить приріст на 14,71%.

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

| Найменування показника | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення 2024/2022 | |
|--------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------|-----------|
| | | | | абс | Віднос, % |
| Дохід від реалізації, тис. грн | 53 741 | 52 746 | 70 211 | 16 470 | 30,65 |
| Чисельність працівників, осіб | 34 | 37 | 39 | 5 | 14,71 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 5 570 | 8 332 | 9 522 | 3 952 | 70,95 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 1 580,62 | 1 425,57 | 1 800,28 | 219,66 | 13,90 |
| Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн. | 13651,96 | 18765,77 | 20346,15 | 6694,19 | 49,03 |
| Коефіцієнт зарплатоємності | 0,10 | 0,16 | 0,14 | 0,03 | 30,85 |
| Зарплатовіддача | 9,65 | 6,33 | 7,37 | -2,27 | -23,58 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Дохід від реалізації продукції демонструє суттєве зростання з 53 741 тисячі гривень у 2022 році до 70 211 тисяч гривень у 2024 році, що становить приріст на 30,65%. Фонд оплати праці зріс ще більш динамічно – на 70,95%, збільшившись з 5 570 до 9 522 тисяч гривень. Продуктивність праці одного працівника підвищилася з 1 580,62 тисячі гривень до 1 800,28 тисячі гривень на особу, що означає зростання на 13,90%. Середньомісячна заробітна плата зросла з 13,65 до 20,35 тисячі гривень, демонструючи приріст на 49,03%, що значно перевищує темпи інфляції та свідчить про покращення соціальних стандартів на підприємстві. Загалом, аналіз діяльності ТОВ Агрофірма "БОГДАН" за 2022-2024 роки свідчить про значне покращення фінансово-економічних результатів підприємства, особливо у 2024 році, коли спостерігалось значне зростання всіх показників рентабельності при збереженні високої фінансової стійкості та ліквідності.

2.2 Оцінка поточного стану конкурентоспроможності підприємства

Для об'єктивної оцінки конкурентних позицій ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН" на аграрному ринку Дніпропетровської області в роботі проведено комплексний матричний аналіз із застосуванням найбільш поширених стратегічних матриць.

Застосування матриці BCG дозволило класифікувати продуктовий портфель досліджуваного підприємства відповідно до частки ринку та темпів його зростання. Для побудови проведено розрахунки відносної частки ринку кожної культури та визначено темпи зростання ринків збуту.

Базуючись на даних USDA та Міністерства аграрної політики України, темпи росту зернового ринку в країні за 2022–2024 роки коливалися: для кукурудзи – зростання на 18% у 2023-му (з 26,8 млн т до 31,7 млн т), але падіння на 15% у 2024-му (до 26,8 млн т); для пшениці – стабільне зростання на 7% щорічно (з 21,5 млн т до 23,4 млн т); ячмінь – падіння на 5% (з 5,8 млн т до 5,4 млн т); горох – стабільно низьке, близько 0,47 млн т; соняшник – зростання на 27% у 2023-му (з 12,2 млн т до 15,5 млн т), але падіння на 16% у 2024-му (до 13 млн т). В регіональному розрізі, Дніпропетровська область виробляє близько 4% національного врожаю зернових (близько 2,2–2,5 млн т на рік), з подібними тенденціями. Відносна частка ринку для "БОГДАН" розраховується як співвідношення її виробництва до найбільшого конкурента. Виробництво пшениці в "БОГДАН" у 2024-му: з посівною 869 га та середньою врожайністю 4,59 т/га (з USDA), обсяг - 3990 т. Найбільший конкурент, ТОВ "СЛАВУТИЧ" виробляє 5000 т, тож відносна частка 0,8 (нижче 1 – низька). Для соняшнику: 684 га * 2,17 т/га = 1484 т, відносна частка висока (1,2) порівняно з ФГ "УРОЖАЙ - 2007" (1200 т). Таким чином, соняшник – "зірка" з високим ростом та часткою >1, ячмінь, горох – "собака".

Розрахунок показників для матриці BCG ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН"

| Культура | Посівна площа 2024, га | Частка в структурі, % | Обсяг виробництва, т | Відносна частка ринку | Темпи росту ринку, % |
|--------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
| Пшениця озима | 869 | 32,98 | 3990 | 0,8 | 7,0 |
| Кукурудза на зерно | 658 | 24,97 | 4604 | 0,92 | 0,15 |
| Соняшник | 684 | 25,96 | 1484 | 1,2 | 3,3 |
| Ячмінь ярий | 316 | 11,99 | 1390 | 0,78 | -5,0 |
| Горох | 108 | 4,10 | 194 | 0,65 | 0,0 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Аналіз матриці БКГ засвідчує, що соняшник займає позицію так званих «зірок». Він поєднують у собі високий рівень відносної частки ринку з динамічними темпами зростання.

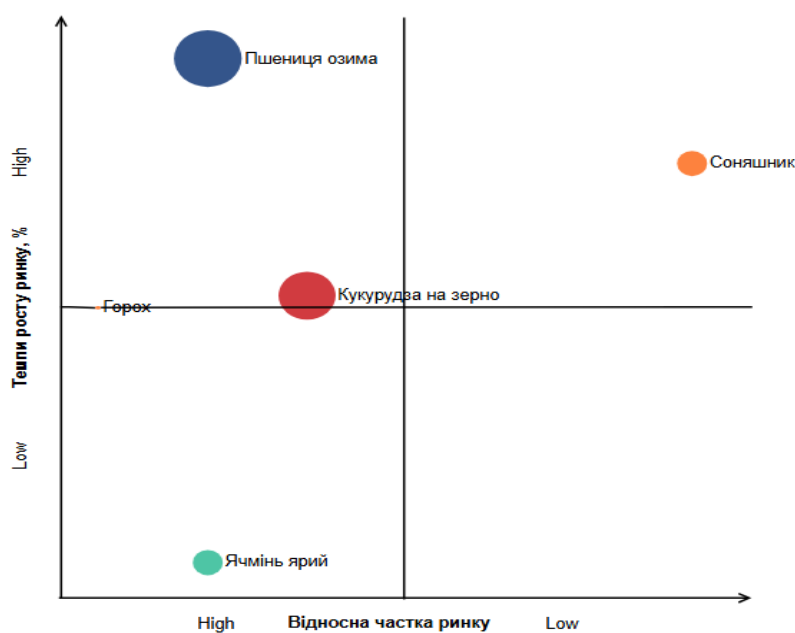


Рис. 2.2. Матриця BCG ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН"

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Квadrant "Важкі діти" представлений кукурудзою на зерно з невисокими темпами росту ринку (0,15%), проте відносна частка ринку (0,92) дещо поступається лідеру. Ячмінь ярий та горох перебувають у площині

«собак», що свідчить про їхню низьку частку ринку та відсутність виражених тенденцій зростання. Подальше розширення виробництва цих культур є економічно необґрунтованим, оскільки вони не формують потенціалу для підвищення прибутковості. У такому разі доцільним вбачається поступове скорочення посівних площ або ж диверсифікація у напрямку культур з більшою ринковою перспективою.

У рамках матриці ADL/LC, стадії життєвого циклу галузі визначаємо для кожної культури. Дані USDA показують, що для пшениці озимої галузь перебуває на стадії зрілості. Конкурентна позиція фірми для пшениці оцінюється як сприятлива. За матрицею (табл. 2.13) можна визначити дану культуру на стадії зрілості з сприятливою позицією. Щодо кукурудзи на зерно, галузь демонструє ознаки зростання з коливаннями. Позиція "БОГДАН" сильна. Ячмінь ярий у галузі на стадії зрілості. Позиція фірми міцна: площі збільшилися з 310 га до 316 га (на 1,94%). Для гороху можна визначити галузь у фазі зростання, середнє зростання склало 10–20% завдяки нішевому попиту. Але позиція "БОГДАН" слабка. Соняшник позиціонуємо у фазі зрілості: виробництво склало 14,46 млн т у 2022/23, 13 млн т у 2023/24 (падіння 10%), прогноз 12,1–14,5 млн т у 2024/25 (зміни -17% до +11%). Позиція даної культури сильна: збільшенн площі з 636 га до 684 га (7,55%), обсяг складає 1484 т.

Таблиця 2.13

Позиціонування продукції ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН" в матриці ADL/LC

| Напря́м діяльності | Конкурентна позиція | Стадія життєвого циклу | Стратегічна рекомендація |
|----------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------|
| Вирощування пшениці озимої | Міцна | Зрілість | Диференціація або збір врожаю |
| Вирощування кукурудзи | Сприятлива | Зростання | Диференціація |
| Вирощування соняшнику | Сильна | Зростання | Швидкий розвиток |

Продовження таблиці 2.13

| | | | |
|--------------------|--------|----------|-------------------------------|
| Вирощування ячменю | Міцна | Зрілість | Диференціація або збір врожаю |
| Вирощування гороху | Слабка | Спад | Вихід |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Матриця GE/McKinsey вимагає оцінки привабливості та конкурентних переваг (табл. 2.14.).

Таблиця 2.14

Оцінка факторів для матриці GE/McKinsey ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН"

| Фактор оцінки | Вага | Пшениця | Кукурудза | Соняшник | Ячмінь | Горох |
|------------------------|------|---------|-----------|----------|--------|-------|
| Привабливість ринку: | | | | | | |
| Розмір ринку | 0,25 | 7 | 8 | 9 | 5 | 3 |
| Темпи зростання | 0,20 | 4 | 8 | 9 | 3 | 2 |
| Рентабельність | 0,30 | 6 | 7 | 9 | 5 | 4 |
| Бар'єри входу | 0,25 | 5 | 6 | 7 | 4 | 3 |
| Зважена оцінка ринку | | 5,65 | 7,25 | 8,5 | 4,4 | 3,0 |
| Конкурентні переваги: | | | | | | |
| Частка ринку | 0,30 | 6 | 7 | 8 | 5 | 3 |
| Якість продукції | 0,25 | 7 | 7 | 8 | 6 | 6 |
| Витрати виробництва | 0,25 | 6 | 5 | 7 | 6 | 4 |
| Технології | 0,20 | 5 | 6 | 7 | 5 | 4 |
| Зважена оцінка переваг | | 6,05 | 6,25 | 7,5 | 5,5 | 4,25 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Розрахунки проведено за 10-бальною шкалою, де вищі бали відповідають кращим позиціям. Соняшник демонструє найвищі показники як привабливості ринку (8,5), так і конкурентних переваг (7,5), що обумовлює стратегічну рекомендацію "інвестування у розширення виробництва".

Стратегічний аналіз можливостей росту підприємства проведено із застосуванням класичної матриці "продукт-ринок" І. Ансоффа (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Стратегічні альтернативи для ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН"

| Ринок/Продукт | Існуючий продукт | Новий продукт |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Існуючий ринок | <i>Проникнення на ринок</i> - Збільшення посівних площ соняшнику до 750 га - Підвищення врожайності кукурудзи до 8,0 т/га Низький рівень ризику | <i>Розвиток продукту</i> - Впровадження вирощування рапсу - Освоєння виробництва органічної продукції Середній рівень ризику |
| Новий ринок | <i>Розвиток ринку</i> - Експорт соняшника до країн ЄС - Постачання зерна до переробних підприємств сусідніх областей Середній рівень ризику | <i>Диверсифікація</i> - Створення власної зернопереробки - Розвиток тваринництва Високий рівень ризику |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Найбільш перспективними напрямками для підприємства визначено стратегії проникнення на ринок через нарощування виробництва соняшнику та розвиток ринку шляхом виходу на експортні ринки.

Аналіз стратегічних альтернатив підприємства проведено з урахуванням позиції на ринку та темпів росту галузі.

Таблиця 2.16

Стратегічне позиціонування за матрицею Томпсона-Стрікленда для ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН"

| Позиція на ринку | Темпи росту ринку | |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Швидкий ріст | Повільний ріст |
| Сильна позиція | I квадрант (пшениця, кукурудза): - Концентрація - Вертикальна інтеграція - Центрована диверсифікація | II квадрант (кукурудза): - Центрована диверсифікація - Конгломеративна диверсифікація - Спільні підприємства |
| Слабка позиція | III квадрант: - Перегляд стратегії концентрації - Горизонтальна інтеграція - Скорочення - Ліквідація | IV квадрант (ячмінь, горох): - Скорочення витрат - Диверсифікація - Скорочення - Ліквідація |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

За результатами аналізу встановлено, що основні культури підприємства (соняшник, кукурудза, пшениця) займають переважно сильні ринкові позиції, що створює сприятливі умови для реалізації стратегій зростання.

Для глибшого розуміння конкурентного середовища автором проведено аналіз п'яти конкурентних сил за моделлю Майкла Портера, адаптованої до специфіки аграрного сектору (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН"

| Конкурентна сила | Рівень впливу | Оцінка (1-5) | Ключові фактори |
|--------------------------------|---------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Загроза з боку нових учасників | Помірний | 3 | - Високі початкові інвестиції в землю та техніку - Необхідність спеціальних знань та досвіду - Доступність земельних ресурсів обмежена |
| Ринкова влада постачальників | Високий | 4 | - Концентрація постачальників насіння та добрив - Сезонність поставок - Залежність від погодних умов |
| Ринкова влада покупців | Високий | 4 | - Концентрація переробних підприємств - Стандартизація продукції - Сезонність збуту |
| Загроза товарів-замінників | Низький | 2 | - Унікальні властивості кожної культури - Специфічність використання - Традиції споживання |
| Внутрішньогалузева конкуренція | Високий | 4 | - Велика кількість виробників - Схожість продукції - Цінова конкуренція |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

$$\text{Інтегральний показник} = (3 \times 0,15 + 4 \times 0,25 + 4 \times 0,25 + 2 \times 0,10 + 4 \times 0,25) = 3,55$$

Отриманий показник 3,55 свідчить про високий рівень конкурентного тиску в галузі, що вимагає від підприємства активних дій щодо зміцнення конкурентних позицій.

Загроза з боку нових учасників ринку характеризується помірним рівнем через наявність суттєвих бар'єрів входження. Початкові інвестиції для створення конкурентоспроможного аграрного підприємства складають від 15-20 тис. доларів США на гектар при придбанні землі та техніки. Водночас,

спрощена система оподаткування для аграрних підприємств та державна підтримка галузі знижують висоту цих бар'єрів.

Ринкова влада постачальників оцінена як висока внаслідок концентрації ринку агрохімікатів та насінневого матеріалу. Провідні міжнародні компанії (Bayer, Syngenta, BASF) контролюють понад 60% ринку засобів захисту рослин, що дозволяє їм диктувати цінові умови. Вартість насіння гібридної кукурудзи становить 450-650 доларів за посівну одиницю, що складає 12-15% у структурі собівартості. Комплексний SWOT-аналіз проведено автором із застосуванням експертного методу оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

SWOT-матриця ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН"

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Стабільне фінансове становище (коефіцієнт автономії 0,91)</p> <p>Зростаюча рентабельність (з 6,5% до 24,35% за 2022-2024 рр.)</p> <p>Стабільний фінансовий стан, достатність коштів для інвестицій (чистий прибуток 17094 тис. грн у 2024)</p> <p>Сучасні технології, висока продуктивність (1800,28 тис. грн/чол.), контроль якості</p> <p>Кваліфікований персонал (39 чол., зарплата 20346 грн/міс.)</p> | <p>Обмежена географія збуту (переважно регіональний ринок)</p> <p>Застаріла техніка (середній вік 12-15 років)</p> <p>Низька частка інноваційних технологій</p> <p>Відсутність власних каналів переробки</p> <p>Обмежені фінансові ресурси, залежність від зовнішнього фінансування</p> <p>Слабке просування, недостатнє знання зарубіжних ринків</p> |
| Можливості (O) | Загрози (T) |
| <p>Зростаючий попит на соняшник, нові сегменти</p> <p>Зростання цін на олійні культури</p> <p>Лібералізація торгівлі, підтримка експорту (зерновий коридор)</p> <p>Розвиток експортних ринків</p> <p>Впровадження точного землеробства</p> | <p>Економічна нестабільність, інфляція (витрати на працю зросли на 71%)</p> <p>Швидкі технологічні зміни, загроза застарівання</p> <p>Волатильність цін на сільгосппродукцію</p> <p>Посилення конкуренції з боку агрохолдингів</p> <p>Кліматичні зміни та екстремальні погодні явища</p> <p>Зростання вартості енергоносіїв</p> <p>Нестабільність валютного курсу</p> |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Аналіз SWOT-матриці виявляє суперечливу ситуацію: сильні фінансові позиції та ефективність операційної діяльності контрастують з обмеженнями

у технологічному розвитку та географічній експансії. Підприємство має достатньо ресурсів для подолання виявлених слабкостей, однак потребує системного підходу до модернізації виробництва та диверсифікації ринків збуту.

Пріоритетними напрямками розвитку мають стати технологічна модернізація, розширення географії продажів та розвиток інноваційних напрямів діяльності.

Для візуалізації конкурентних позицій підприємства побудовано багатокутник конкурентоспроможності з використанням ключових параметрів оцінки.

Таблиця 2.19

Розрахунок показників конкурентоспроможності ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН"

| Параметр оцінки | Розрахункове значення | Стандартизоване значення | Вага | Зважене значення |
|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------|------|------------------|
| Фінансова стійкість | $K_1 = 92751/102272,5 = 0,907$ | 0,91 | 0,20 | 0,182 |
| Ринкові позиції | $K_2 = 70211/850000 = 0,083$ | 0,75 | 0,25 | 0,188 |
| Інноваційність | $K_3 = 1250/49486 = 0,025$ | 0,45 | 0,15 | 0,068 |
| Якість продукції | $K_4 = (100-2,1) \times 0,87 = 85,1$ | 0,85 | 0,20 | 0,170 |
| Ефективність управління | $K_5 = 70211/39 = 1800,3$ | 0,78 | 0,10 | 0,078 |
| Маркетингова активність | $K_6 = 680/70211 = 0,0097$ | 0,35 | 0,10 | 0,035 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Інтегральний показник конкурентоспроможності:

$$IK = 0,182 + 0,188 + 0,068 + 0,170 + 0,078 + 0,035 = 0,721$$

Отриманий інтегральний показник 0,721 свідчить про задовільний рівень конкурентоспроможності підприємства з потенціалом для подальшого розвитку. Найсильнішими позиціями є фінансова стійкість та ринкові позиції, тоді як інноваційність та маркетингова активність потребують значного поліпшення.

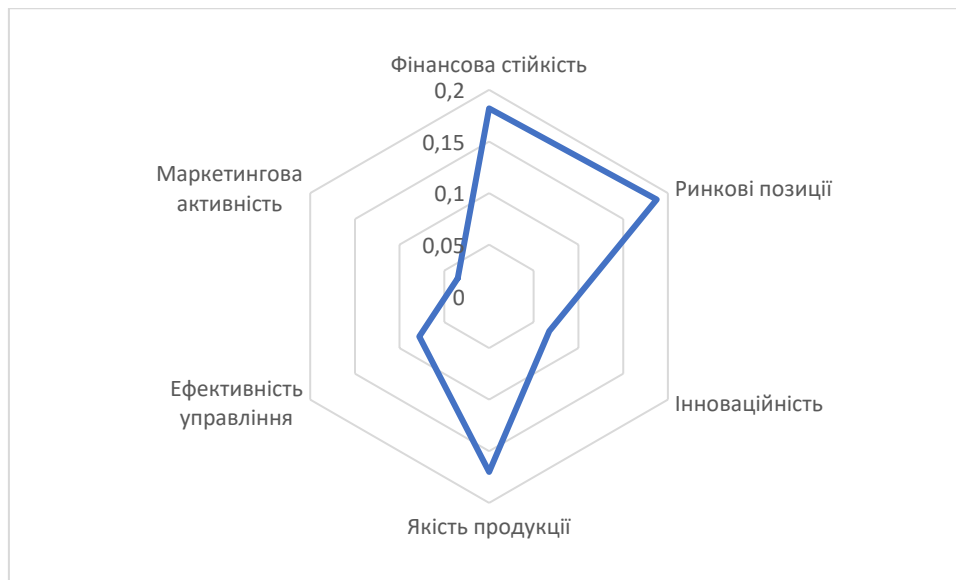


Рис. 2.3. Радар конкурентоспроможності ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН"

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Порівняльний аналіз конкурентних позицій проведено шляхом зіставлення ключових показників ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН" з основними конкурентами регіону (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Профіль конкурентоспроможності ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН"

| Показник | ТОВ "БОГДАН" | СФГ "БЕРЕС-ТОВЕ" | ТОВ "СЛАВУ-ТИЧ" | ФГ "УРОЖАЙ-2007" | Середнє по галузі |
|-------------------------------|--------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| Виробничий профіль: | | | | | |
| Посівна площа, га | 2635 | 1850 | 2120 | 980 | 1896 |
| Урожайність пшениці, т/га | 4,2 | 3,8 | 4,5 | 3,9 | 4,1 |
| Урожайність кукурудзи, т/га | 7,0 | 6,2 | 7,8 | 5,9 | 6,7 |
| Фінансовий профіль: | | | | | |
| Рентабельність активів, % | 16,7 | 12,4 | 18,9 | 10,2 | 14,6 |
| Коефіцієнт автономії | 0,91 | 0,78 | 0,85 | 0,72 | 0,82 |
| Оборотність активів, разів | 0,69 | 0,85 | 0,74 | 0,92 | 0,80 |
| Маркетинговий профіль: | | | | | |
| Частка ринку області, % | 8,3 | 5,8 | 6,7 | 3,1 | 6,0 |
| Кількість каналів збуту | 4 | 3 | 5 | 2 | 3,5 |
| Індекс якості продукції | 0,87 | 0,82 | 0,89 | 0,78 | 0,84 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Аналіз профілю конкурентоспроможності засвідчив, що ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН" займає провідні позиції за більшістю фінансових показників, зокрема коефіцієнтом автономії (0,91 проти середнього 0,82) та часткою ринку (8,3% проти середнього 6,0%). Водночас підприємство поступається ТОВ "СЛАВУТИЧ" за показниками урожайності кукурудзи та рентабельності активів.

Для виявлення розривів між поточним та цільовим станом підприємства автором проведено GAP-аналіз за головними напрямками діяльності (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

GAP-аналіз ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН" на період 2025-2027 рр.

| Напрямок аналізу | Поточний стан (2024) | Цільовий стан (2027) | Розрив (GAP) | Заходи для усунення |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Обсяги продажів | 70,2 млн грн | 105,0 млн грн | 34,8 млн грн | Збільшення посівних площ на 500 га, підвищення урожайності на 15% |
| Географічне покриття | Дніпропетровська область | 3 області України + експорт | 2 області + експорт | Укладання довгострокових контрактів, сертифікація продукції |
| Рентабельність | 24,35% | 32,0% | 7,65 п.п. | Впровадження точного землеробства, оптимізація логістики |
| Інноваційність | 1,8% витрат на R&D | 4,5% витрат на R&D | 2,7 п.п. | Партнерство з науковими установами, придбання інноваційної техніки |
| Персонал | 39 осіб | 52 особи | 13 осіб | Найм агрономів та спеціалістів з маркетингу |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Проведений комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН" засвідчив наявність значного потенціалу для подальшого розвитку. Підприємство демонструє стійкі фінансові позиції та займає помітне місце на регіональному ринку, проте потребує активізації інноваційної діяльності та розширення географії збуту для зміцнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

2.3 Аналіз експортного потенціалу та досвіду роботи на зовнішніх ринках

Успішна реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності при виході на зовнішні ринки вимагає системного підходу, який поєднує аналітичну роботу з практичними заходами щодо адаптації підприємства до умов міжнародної конкуренції.

Дослідження експортного потенціалу ТОВ Агрофірма "БОГДАН" передбачає комплексну оцінку внутрішніх можливостей підприємства та аналіз зовнішніх факторів міжнародного середовища (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Оцінка експортного потенціалу ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

| Критерій оцінки | Коефіцієнт важливості | Оцінка (1-5) | Зважена оцінка | Обґрунтування оцінки |
|-----------------------------|-----------------------|--------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Виробничі потужності | 0,22 | 4,3 | 0,95 | Стабільне зростання посівних площ (2635 га), достатні обсяги для експорту |
| Якість продукції | 0,18 | 4,1 | 0,74 | Продукція відповідає національним стандартам, наявний досвід поставок |
| Фінансова стійкість | 0,16 | 4,4 | 0,70 | Зростання рентабельності до 24,35%, стабільний грошовий потік |
| Логістичні можливості | 0,14 | 3,6 | 0,50 | Географічна близькість до кордонів ЄС, наявність транспортної інфраструктури |
| Управлінський досвід | 0,12 | 3,8 | 0,46 | Початковий досвід експорту гороху та насіння соняшнику |
| Сертифікація та стандарти | 0,10 | 3,2 | 0,32 | Часткова відповідність міжнародним стандартам, потреба в розширенні |
| Технологічна оснащеність | 0,08 | 3,9 | 0,31 | Сучасне обладнання для переробки, потенціал модернізації |
| Загальний рівень потенціалу | 1,00 | - | 3,98 | Високий рівень готовності до розширення експорту |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Аналіз виробничого потенціалу підприємства свідчить про наявність значних резервів для нарощування експортної діяльності. При аналізі експортної діяльності (табл. 2.23) можна зробити наступні висновки. Насіння

соняшнику демонструє найстабільніше зростання - з 234 тон у 2022 році до 486 тон у 2024 році (+107,69%). Можна відмітити, що це базовий експортний продукт підприємства. Абсолютний приріст склав 252 тони, що відповідає відносному зростанню на рівні 107,69%. Подібна динаміка свідчить про успішне освоєння підприємством зовнішніх ринків та формування стабільних каналів збуту.

Таблиця 2.23

Динаміка обсягів експорту за продуктами, 2022-2024 рр.

| Продукт | 2022 | 2023 | 2024 | Загальні зміни 2024/2022 | |
|--------------------|------|------|------|--------------------------|--------|
| | тонн | тонн | тонн | тонн | % |
| Насіння соняшнику | 234 | 356 | 486 | 252 | 107,69 |
| Горох продовольчий | - | 102 | 129 | 129 | н/д |
| Пшениця озима | - | - | 87 | - | - |
| Кукурудза на зерно | - | - | - | - | - |
| Ячмінь ярий | - | - | - | - | - |
| Загальний експорт | 234 | 458 | 702 | 468 | 200,00 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Розширення номенклатури експортованих товарів розпочалося у 2023 році введенням до товарного портфеля гороху продовольчого.

Найбільш свіжим доповненням експортного асортименту стала пшениця озима, яка вперше з'явилася у зовнішньоторговельних операціях у 2024 році. Обсяг поставок склав 87 тон, що характеризує експериментальний характер входження на новий товарний сегмент. Поява пшениці озимої у структурі експорту відображає прагнення підприємства до максимального використання виробничого потенціалу та диверсифікації ризиків.

Фінансові результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства демонструють покращення протягом досліджуваного періоду (табл. 2.24). Сукупна експортна виручка зросла з 89,2 тисячі доларів у 2022 році до 261,5 тисячі доларів у 2024 році, забезпечивши абсолютний приріст на рівні 172,3 тисячі доларів.

Таблиця 2.24

Динаміка експортної виручки за продуктами, 2022-2024 рр.

| Продукт | 2022 | | 2023 | | 2024 | | Середня ціна 2024, \$/т |
|--------------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|----------------------------|
| | тис. \$ | % | тис. \$ | % | тис. \$ | % | |
| Насіння соняшнику | 89,2 | 100,0 | 135,4 | 77,5 | 158,6 | 60,7 | 625,0 |
| Горох продовольчий | - | - | 39,2 | 22,5 | 35,5 | 13,6 | 275,2 |
| Пшениця озима | - | - | - | - | 67,4 | 25,8 | 197,5 |
| Загальна виручка | 89,2 | 100,0 | 174,6 | 100,0 | 261,5 | 100,0 | - |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Структурний аналіз виручки розкриває поступове зменшення домінування насіння соняшнику у загальних надходженнях. Якщо у стартовому році частка даного продукту становила 100%, то до 2024 року вона скоротилася до 60,7%. Горох продовольчий, незважаючи на невеликі фізичні обсяги, забезпечив підприємству 35,5 тисячі доларів виручки у 2024 році, що склало 13,6% від загальних надходжень. Пшениця озима, попри початковий статус, продемонструвала найбільший внесок у структуру доходів серед нових продуктів, забезпечивши 67,4 тисячі доларів виручки або 25,8% від загального обсягу.

Розширення географії експортних поставок становить один з найбільш вражаючих аспектів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Трансформація від моноринкової орієнтації на Польщу до багатовекторної присутності у п'яти країнах Центральної Європи демонструє успішну реалізацію стратегії географічної диверсифікації (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Динаміка обсягів експорту за країнами, 2022-2024 рр.

| Країна-імпортер | 2022, тонн | 2023, тонн | 2024, тонн | Частка 2024, % | Приріст 2024/2022, тонн |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|----------------------------|
| Польща | 234 | 298 | 419 | 59,7 | +185 |
| Словаччина | - | 58 | 121 | 17,2 | +121 |
| Румунія | - | - | 87 | 12,4 | +87 |
| Угорщина | - | 102 | 49 | 7,0 | +49 |
| Чехія | - | - | 26 | 3,7 | +26 |
| Всього | 234 | 458 | 702 | 100,0 | +468 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Польський ринок зберіг позицію найбільшого торговельного партнера підприємства, акумулювавши 59,7% від загального експорту у 2024 році. Абсолютне зростання поставок до Польщі склало 185 тонн, досягнувши рівня 419 тонн. Подібна динаміка підтверджує стратегічну важливість польського напрямку та успішність довгострокового партнерства з місцевими імпортерами.

Словацький ринок посідає другу позицію за обсягами з часткою 17,2% та фізичним обсягом 121 тонна у 2024 році. Входження на словацький ринок розпочалося у 2023 році з тестових поставок обсягом 58 тонн, а подвоєння обсягів у наступному році свідчить про успішність адаптації до вимог місцевого ринку. Румунія представляє третій за величиною напрям експорту з часткою 12,4% та обсягом 87 тонн. Примітно, що румунський ринок став першим напрямом для реалізації пшениці озимої, що може сигналізувати про специфічні потреби місцевого ринку та можливості для подальшого розширення співпраці.

Аналіз розподілу експортної виручки за країнами-імпортерами розкриває нерівномірність рентабельності різних географічних напрямів (табл. 2.26). Польща, окрім лідерства за фізичними обсягами, також концентрує найбільшу частку фінансових надходжень на рівні 60,7% або 158,6 тисячі доларів.

Таблиця 2.26

Динаміка експортної виручки за країнами, 2022-2024 рр.

| Країна-імпортер | 2022, тис. \$ | 2023, тис. \$ | 2024, тис. \$ | Частка 2024, % | Приріст 2024/2022, тис. \$ |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------------------|
| Польща | 89,2 | 113,8 | 158,6 | 60,7 | +69,4 |
| Словаччина | - | 22,1 | 50,8 | 19,4 | +50,8 |
| Румунія | - | - | 16,1 | 6,1 | +16,1 |
| Угорщина | - | 38,7 | 27,7 | 10,6 | +27,7 |
| Чехія | - | - | 8,3 | 3,2 | +8,3 |
| Всього | 89,2 | 174,6 | 261,5 | 100,0 | +172,3 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Словаччина демонструє найбільш динамічне зростання з позиції валютних надходжень, забезпечивши 19,4% від загальної виручки. Середня ціна реалізації на словацькому ринку виявилася найвищою серед усіх

напрямів, що підтверджує преміальність місцевого сегменту. Угорський ринок характеризувався волатильністю як за обсягами, так і за вартістю. Після активного входження у 2023 році з виручкою 38,7 тисячі доларів, у 2024 році відбулося скорочення до 27,7 тисячі доларів. Подібна тенденція може свідчити про сезонний характер попиту або посилення конкуренції на угорському ринку.

Детальний аналіз експортних каналів показує диверсифіковану структуру збуту з п'ятьма активними партнерами у різних країнах Європи (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Еволюція експортних каналів та умов співпраці, 2022-2024 рр.

| Рік | Партнер | Країна | Продукт | Обсяг, тонн | Умови поставки | Тип співпраці |
|------|----------------------|------------|-------------------|-------------|------------------|-------------------------|
| 2022 | ТОВ "АГРО-ЕКСПОРТ" | Польща | Насіння соняшнику | 234 | FOB Одеса | Разові контракти |
| 2023 | ТОВ "АГРО-ЕКСПОРТ" | Польща | Насіння соняшнику | 212 | FOB Одеса | Довгострокова угода |
| | SEMCO s.r.o. | Словаччина | Насіння соняшнику | 58 | DAP Кошице | Тестове співробітництво |
| | Polski Handel Zbożem | Польща | Горох | 86 | FCA Львів | Новий партнер |
| | AGRO-MAGYAR Kft | Угорщина | Горох | 102 | EXW підприємство | Сезонні поставки |
| 2024 | ТОВ "АГРО-ЕКСПОРТ" | Польща | Насіння соняшнику | 316 | FOB Одеса | Розширення обсягів |
| | SEMCO s.r.o. | Словаччина | Насіння соняшнику | 121 | DAP Кошице | Стабільне партнерство |
| | Polski Handel Zbożem | Польща | Горох | 103 | FCA Львів | Пролонгація контракту |
| | CEREALIA Trading | Чехія | Горох | 26 | EXW підприємство | Новий канал |
| | AGRO-MAGYAR Kft | Угорщина | Насіння соняшнику | 49 | CIF Будапешт | Зміна умов |
| | AGRO-ROM SRL | Румунія | Пшениця озима | 87 | FAS Ізмаїл | Пробні поставки |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Найбільшим імпортером продукції агрофірми залишається польська компанія ТОВ "АГРО-ЕКСПОРТ", яка протягом 18 місяців співпраці закуповує 316 тонн насіння сояшнику щорічно на умовах FOB Одеса. Перспективним напрямком розвитку експорту є співробітництво з Polski Handel Zbożem, що протягом двох років стабільно імпортує горох та виявляє зацікавленість у розширенні асортименту постачанням додаткових культур. Оцінка фінансової результативності різних каналів збуту розкриває значну варіативність рентабельності експортних операцій. Найвищий рівень рентабельності продемонстрував канал реалізації гороху продовольчого через Polski Handel Zbożem на польському ринку – 4,8%. Даний результат відображає як високу додану вартість продукту, так і ефективність логістичних рішень.

Таблиця 2.28

Ефективність експортних каналів за 2024 рік

| Канал збуту | Обсяг, тонн | Виручка, тис. \$ | Рентабельність, % | Надійність | Перспективи |
|-------------------------------|-------------|------------------|-------------------|-------------|--------------------|
| ТОВ "АГРО-ЕКСПОРТ" (Польща) | 316 | 132,7 | 3,2 | Висока | Розширення до 500т |
| SEMCO s.r.o. (Словацьчина) | 121 | 50,8 | 4,1 | Висока | Стабільні обсяги |
| Polski Handel Zbożem (Польща) | 103 | 33,0 | 4,8 | Дуже висока | Нові продукти |
| CEREALIA Trading (Чехія) | 26 | 8,3 | 3,7 | Середня | Тестування ринку |
| AGRO-MAGYAR Kft (Угорщина) | 49 | 20,6 | 2,9 | Середня | Сезонність |
| AGRO-ROM SRL (Румунія) | 87 | 16,1 | -1,6 | Низька | Пошук альтернатив |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Словацький партнер SEMCO s.r.o. забезпечив другий за величиною рівень рентабельності – 4,1%, поєднавши привабливу цінову політику з надійними умовами співпраці. Високий ступінь довіри та перспективи стабільного партнерства роблять словацький напрям одним з найбільш перспективних для підприємства.

Найбільший за обсягами канал – ТОВ "АГРО-ЕКСПОРТ" – продемонстрував помірну рентабельність на рівні 3,2%. Попри нижчі маржинальні показники, стабільність поставок та потенціал розширення до 500 тон роблять даний канал стратегічно важливим для забезпечення базових обсягів експорту.

Критичну ситуацію демонструє румунський канал AGRO-ROM SRL з від'ємною рентабельністю -1,6%. Збитковість операцій пов'язана як з експериментальним характером поставок нового продукту, так і з недоліками у ціноутворенні та логістиці. Перспективи даного напрямку потребують кардинального перегляду умов співпраці або пошуку альтернативних партнерів.

Порівняльний аналіз обсягів виробництва та експорту розкриває значні резерви для нарощування зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Виробництво насіння соняшнику у 2024 році склало 1 484 тони, з яких на експорт було спрямовано лише 486 тон або 32,7%. Подібний показник свідчить про консервативний підхід до освоєння зовнішніх ринків та наявність суттєвого потенціалу для розширення. Горох продовольчий демонструє протилежну тенденцію – скорочення виробництва з 362 тон у 2022 році до 194 тон у 2024 році при одночасному нарощуванні експорту до 129 тон. Частка експорту в загальному виробництві гороху досягла 66,5%, що відображає високу експортну орієнтацію даної культури та ефективність зовнішніх каналів збуту. Пшениця озима володіє найбільшим потенціалом для експортної експансії. При виробництві 3 990 тон у 2024 році підприємство експортувало лише 87 тон або 2,2%. Мінімальна частка експорту при значних виробничих обсягах створює унікальні можливості для кардинального нарощування зовнішньоторговельних операцій. Стратегічне значення має також кукурудза на зерно з виробництвом 4 604 тони, яка поки не представлена в експортному портфелі. Вхідження кукурудзи до структури експорту могло б суттєво диверсифікувати товарний портфель та знизити залежність від традиційних культур.

Конкурентний аналіз позицій агрофірми на європейських ринках виявляє різний ступінь присутності у п'яти країнах-імпортерах (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

Конкурентний аналіз позицій на європейських ринках

| Країна-імпортер | Українські постачальники | Наша позиція | Головні конкуренти | Бар'єри входу | Потенціал зростання |
|-----------------|--------------------------|------------------------|--------------------|------------------------|---------------------|
| Польща | 89 компаній | 15-е місце за обсягами | Румунія, Болгарія | Сертифікація GLOBALGAP | Високий |
| Словаччина | 34 компаній | 8-е місце | Угорщина, Сербія | Логістичні витрати | Середній |
| Чехія | 67 компаній | 23-тє місце | Німеччина, Австрія | Якісні стандарти | Високий |
| Угорщина | 45 компаній | 12-е місце | Сербія, Румунія | Торговельні угоди | Середній |
| Румунія | 78 компаній | 19-е місце | Болгарія, Молдова | Цінова конкуренція | Низький |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Найміцніші позиції підприємство займає у Словаччині, де посідає 8-е місце серед 34 українських постачальників, та в Угорщині з 12-м місцем серед 45 конкурентів. У Польщі, попри значні обсяги ринку та присутність 89 українських компаній, агрофірма займає лише 15-е місце, що свідчить про потенціал для підвищення своєї ринкової частки. Головними конкурентами на цих ринках виступають постачальники з Румунії, Болгарії та Сербії, які мають переваги у вигляді нижчої собівартості продукції або географічної близькості.

Отже, проведений аналіз свідчить про значний потенціал ТОВ Агрофірми "БОГДАН" для розширення експортної діяльності. Наявність практичного досвіду роботи з європейськими партнерами, стабільне зростання виробничих та фінансових показників, а також сприятливе географічне розташування створюють міцну основу для реалізації амбітних планів щодо збільшення експортних обсягів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ АГРОФІРМА "БОГДАН" ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

3.1 Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Ключовими факторами успіху є своєчасне отримання міжнародної сертифікації, оптимізація логістичних процесів та формування продуктової лінійки, привабливої для міжнародних споживачів.

Сучасні глобальні ринки сільськогосподарської продукції характеризуються підвищенням вимог до якісних параметрів товарів та прозорості виробничих процесів. У таких умовах отримання міжнародних сертифікатів перетворюється на критичний фактор успіху для агропідприємств, які прагнуть до експансії на зовнішні ринки. ТОВ Агрофірма "БОГДАН", попри досягнуті результати у сфері експорту, потребує системного підходу до формування портфеля міжнародних стандартів якості.

Першочерговим завданням для підприємства має стати отримання сертифікації відповідно до стандартів Global GAP (Good Agricultural Practice). Даний міжнародний стандарт регламентує безпечні та сталі методи ведення сільського господарства, охоплюючи весь цикл виробництва від підготовки ґрунту до збирання врожаю. Впровадження Global GAP дозволить підприємству продемонструвати європейським імпортерам дотримання найвищих стандартів екологічної безпеки та якості продукції. Особливого значення набуває той факт, що багато європейських мереж роздрібної торгівлі вимагають наявності Global GAP сертифікації як обов'язкової умови для включення постачальника до переліку потенційних партнерів.

Паралельно з Global GAP підприємству доцільно розглянути можливість сертифікації за стандартом ISCC (International Sustainability and Carbon

Certification). Даний стандарт набуває особливої актуальності в контексті Європейського зеленого курсу та посиленої уваги до питань сталого розвитку. ISCC сертифікація підтверджує відповідність виробничих процесів принципам екологічної та соціальної відповідальності, а також демонструє прозорість ланцюжка поставок. З огляду на зростаючі вимоги європейських споживачів до екологічності продукції, наявність ISCC сертифікату може стати ваговою конкурентною перевагою підприємства.

Зважаючи на специфіку продуктового портфеля ТОВ Агрофірма "БОГДАН", особливої уваги заслуговує стандарт Non-GMO Project для насіння соняшнику. Європейські споживачі демонструють стійку прихильність до продукції, виробленої без використання генетично модифікованих організмів. Сертифікація Non-GMO створить додаткові можливості для преміального позиціонування продукції підприємства та забезпечить доступ до найбільш вимогливих сегментів ринку.

Сертифіковані підприємства отримують можливість встановлювати преміальні ціни на свою продукцію, а також користуються підвищеною довірою з боку міжнародних партнерів. Крім того, наявність міжнародних сертифікатів суттєво спрощує процедури проходження митного контролю та скорочує ризики виникнення торговельних бар'єрів.

Логістична ефективність становить один з найкритичніших елементів конкурентоспроможності агропідприємства на міжнародних ринках. Аналіз поточної структури експортних операцій ТОВ Агрофірма "БОГДАН" розкриває значний потенціал для оптимізації логістичних процесів та зниження транспортних витрат. Різноманіття умов поставок, які використовує підприємство – від EXW до DAP – свідчить про адаптивність до потреб різних клієнтів, але водночас створює виклики для уніфікації логістичних процедур.

Стратегічним пріоритетом має стати формування логістичного хабу на базі одного з портів Чорного моря, переважно Одеського порту, з огляду на його розвинену інфраструктуру та традиційні зв'язки з європейськими портами. Концентрація експортних потоків через єдиний логістичний центр

дозволить підприємству досягти суттєвої економії масштабу та підвищити переговорну силу при укладанні договорів з транспортними компаніями. Формування довгострокових партнерських відносин з провідними логістичними операторами створить можливості для отримання пріоритетного доступу до транспортних потужностей та гарантованих тарифів навіть у періоди підвищеного попиту.

Особливої уваги потребує питання диверсифікації транспортних маршрутів. Поточна залежність від морських перевезень через Чорне море створює ризики для стабільності поставок у разі виникнення непередбачуваних обставин. Розробка альтернативних маршрутів через сухопутні кордони з Польщею та Румунією забезпечить підприємству необхідну гнучкість та можливість швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Інвестиції у розвиток залізничних перевезень можуть виявитися особливо ефективними для доставки великих партій зерна до центральноєвропейських споживачів.

Технологічна модернізація логістичних процесів повинна включати впровадження систем відстеження вантажів у реальному часі та цифрових платформ для управління документообігом. Використання GPS-моніторингу та блокчейн-технологій для підтвердження автентичності продукції підвищить прозорість ланцюжка поставок та сприятиме укріпленню довіри міжнародних партнерів. Автоматизація процесів оформлення експортної документації скоротить час обробки заявок та мінімізує ризики виникнення помилок.

Розвиток продуктової лінійки підприємства повинен базуватися на глибокому розумінні трендів міжнародного агропромислового комплексу та еволюції споживчих переваг на цільових ринках. Сучасні європейські споживачі демонструють зростаючий попит на органічну продукцію, суперфуди та функціональні інгредієнти, що створює унікальні можливості для диверсифікації експортного портфеля ТОВ Агрофірма "БОГДАН".

Стратегічним напрямом розвитку має стати освоєння виробництва органічних варіантів традиційних культур. Органічне насіння соняшнику користується стабільним попитом на європейських ринках, особливо у сегменті виробництва преміальних олій холодного віджимання. Перехід на органічне землеробство вимагає тривалого перехідного періоду та значних інвестицій у зміну агротехнологій, але потенційні преміальні надбавки можуть досягати 30-50% порівняно із традиційною продукцією. Підприємству доцільно розпочати з пілотних ділянок обмеженої площі для отримання практичного досвіду та сертифікації відповідно до європейських органічних стандартів.

Перспективним напрямом диверсифікації є розширення асортименту зернобобових культур з акцентом на нішеві сорти з високою доданою вартістю. Чечевиця, нут та квасоля стають дедалі популярнішими у європейській кухні завдяки зростанню вегетаріанських та веганських трендів. Особливо привабливим сегментом є виробництво кольорових сортів бобових – червона чечевиця, чорна квасоля, строкате насіння, які користуються преміальним попитом у ресторанній індустрії та серед свідомих споживачів.

Інноваційною можливістю для підприємства може стати входження у сегмент древніх злаків, які переживають справжній ренесанс на міжнародних ринках. Спельта, амарант, кіноа та полба характеризуються високою поживною цінністю та позиціонуються як суперфуди з унікальними корисними властивостями. Незважаючи на складніші агротехнології та нижчі врожаї порівняно із традиційними культурами, ринкові ціни на древні злаки можуть у 2-3 рази перевищувати ціни на звичайну пшеницю.

Розвиток переробних потужностей відкриє додаткові можливості для збільшення доданої вартості експортованої продукції. Виробництво соняшникового шроту преміум-класу з підвищеним вмістом протеїну може стати привабливим напрямом для співпраці з європейськими виробниками кормів для домашніх тварин. Ринок преміальних кормів демонструє стійке

зростання завдяки зміні ставлення споживачів до здоров'я домашніх улюбленців.

Стратегічна співпраця з науково-дослідними установами та селекційними центрами дозволить підприємству отримати доступ до найновіших сортів сільськогосподарських культур з покращеними характеристиками. Вирощування ексклюзивних сортів за ліцензійними угодами може забезпечити конкурентні переваги на специфічних ринкових нішах та гарантувати стабільні канали збуту через мережі офіційних дистриб'юторів.

Упакування та брендинг продукції потребують кардинального переосмислення з урахуванням сучасних тенденцій у сфері маркетингу харчових продуктів. Розробка власного бренду з акцентом на українському походженні, екологічності та якості може суттєво підвищити впізнаваність продукції на міжнародних ринках. Використання QR-кодів для забезпечення повної прозорості походження продукції відповідає сучасним трендам цифровізації та підвищить довіру споживачів до українського бренду.

На основі проведеного аналізу стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності ТОВ Агрофірма "БОГДАН" було визначено найбільш перспективний напрям розвитку підприємства. Серед множини можливих варіантів диверсифікації експортного портфеля обрано концентрацію зусиль на вирощуванні органічного насіння соняшнику з подальшим розвитком власних переробних потужностей.

У період 2020–2023 років розвиток органічного сектору України характеризувався значними коливаннями. Площа органічних земель у 2020 р. становила 462,2 тис. га, проте вже у 2021 р. спостерігалось скорочення до 422,3 тис. га. Найбільш різке падіння зафіксовано у 2022 р., коли через вплив війни та обмеження господарської діяльності площі зменшилися до 263,6 тис. га, а частка органічних угідь скоротилася до 0,64 %. Водночас у 2023 р. відбулося відновлення – показник зріс до 471,2 тис. га, що перевищило рівень 2020 року

та забезпечило найвищу частку у структурі сільськогосподарських угідь – 1,14 % (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники розвитку органічного виробництва в Україні (2020–2023

рр.)

| Рік | Площа органічних земель (га) | Частка в структурі сільськогосподарських угідь (%) | Кількість органічних виробників | Роздрібний продаж органічної продукції (млн євро) |
|------|------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|
| 2020 | 462 225 | 1,12 | 419 | 38,0 |
| 2021 | 422 299 | 1,02 | 418 | 27,9 |
| 2022 | 263 619 | 0,64 | 360 | 14,37 |
| 2023 | 471 176 | 1,14 | 383 | 25,0 |

Джерело: [58]

Кількість органічних виробників залишалася відносно стабільною: у 2020–2021 рр. вона коливалася в межах 418–419 суб'єктів, скоротилася до 360 у 2022 р., але у 2023 р. зросла до 383. Аналогічну динаміку демонстрували обсяги роздрібних продажів органічної продукції. Якщо у 2020 р. вони досягали 38 млн євро, то в наступні роки відбулося їхнє суттєве зменшення – 27,9 млн євро у 2021 р. та лише 14,37 млн євро у 2022 р. Відновлення економічної активності у 2023 р. сприяло зростанню продажів до 25 млн євро, однак цей показник все ще залишається нижчим за рівень 2020 року.

Таким чином, органічний сектор в Україні є вразливим до зовнішніх економічних та політичних факторів, проте характеризується високим потенціалом відновлення.

Стратегічне рішення про перехід до органічного землеробства базується на детальному аналізі ринкових тенденцій та наявних конкурентних переваг підприємства. Органічний соняшник демонструє стабільний зростаючий попит на європейських ринках, особливо у контексті посиленої уваги споживачів до питань здорового харчування та екологічної безпеки продуктів. Преміальні надбавки за органічну продукцію сягають 30-50% порівняно з

конвенційними аналогами, що створює значний потенціал для зростання прибутковості експортних операцій.

Друга складова обраної стратегії – створення невеликого цеху для віджиму органічної соняшникової олії – дозволить підприємству кардинально збільшити додану вартість експортованої продукції. Виробництво олії холодного віджимання з органічного насіння забезпечить перехід від експорту сировини до реалізації готового продукту з високою маржинальністю. Європейський ринок органічних олій характеризується меншою конкуренцією порівняно з ринком сировини, що створює сприятливі умови для встановлення преміальних цін.

Синергетичний ефект від поєднання органічного вирощування та власної переробки полягає у формуванні повного циклу створення доданої вартості під контролем підприємства. Подібна вертикальна інтеграція забезпечить незалежність від зовнішніх постачальників послуг переробки та гарантує якість кінцевого продукту відповідно до найвищих стандартів.

Вирощування органічного соняшнику при середній врожайності 18-22 ц/га та ринковій ціні 850-950 доларів за тону забезпечує валовий дохід на рівні 1530-2090 доларів з гектара. Додаткові витрати на органічну сертифікацію та специфічні агротехнології становлять приблизно 15-20% від загальних виробничих витрат, проте преміальні надбавки з лишком компенсують подібні інвестиції.

Переробка органічного насіння у олію холодного віджимання дозволяє збільшити вартість продукції у 2,5-3 рази порівняно з реалізацією сировини. При коефіцієнті виходу олії 38-42% з тони органічного насіння можна отримати 380-420 кг преміальної олії з ринковою вартістю 3,2-3,8 долара за кілограм. Сукупна вартість олії та побічного продукту (макухи) перевищує ціну вихідної сировини у 2,8-3,2 рази.

3.2 Організаційно-економічні заходи підвищення конкурентоспроможності

Розроблення системи організаційно-економічних заходів для підвищення конкурентної позиції ТОВ Агрофірма "БОГДАН" вимагає трансформації господарської діяльності підприємства. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності агрофірми за період 2022-2024 років демонструє позитивну динаміку розвитку, особливо помітну у зростанні чистого доходу від реалізації продукції з 53741 тис. грн до 70211 тис. грн, що створює сприятливі передумови для впровадження інноваційних змін.

Перша група заходів охоплює організаційну реструктуризацію виробничих процесів з метою забезпечення переходу до органічного землеробства. Формування спеціалізованого підрозділу органічного виробництва передбачає виділення окремих земельних ділянок загальною площею 250-300 гектарів для початкового етапу конверсії. Трирічний перехідний період потребуватиме поступової адаптації агротехнологій, впровадження біологічних методів захисту рослин та природних систем відновлення родючості ґрунтів. Паралельно з трансформацією польових операцій необхідно створити окрему систему зберігання та логістики органічної продукції, яка виключатиме будь-яку можливість змішування з конвенційною сировиною.

Кадрове забезпечення органічного напрямку діяльності потребує залучення кваліфікованих фахівців або підвищення кваліфікації наявного персоналу через проходження спеціалізованих навчальних програм. Враховуючи поточну чисельність працівників підприємства (39 осіб станом на 2024 рік), доцільним видається комбінований підхід – навчання 3-4 ключових спеціалістів та залучення зовнішнього консультанта на початковому етапі впровадження органічних технологій.

Другий блок організаційно-економічних заходів спрямований на створення власних переробних потужностей. Будівництво компактного цеху

для виробництва органічної соняшникової олії холодного віджимання потужністю 5-8 тонн насіння на добу потребує капітальних інвестицій у розмірі 2,5-3,2 млн грн. Технологічна лінія включатиме обладнання для очищення, калібрування та лушення насіння, шнековий прес холодного віджимання продуктивністю 200-300 кг/год, систему фільтрації та розливу готової продукції.

Важливим елементом організаційної трансформації виступає побудова ефективної системи збуту готової продукції на експортних ринках. Прямі контракти з європейськими імпортерами органічної продукції дозволять уникнути посередницьких надбавок та забезпечити стабільність цінкових параметрів. Формування довгострокових партнерських відносин з 3-5 основними покупцями створить передбачуваність грошових потоків та можливість планування виробничої програми на перспективу.

Система управління якістю органічної продукції повинна охоплювати всі етапи виробничого циклу – від підготовки ґрунту до відвантаження готової продукції покупцю. Впровадження міжнародних стандартів органічного виробництва (EU Organic, USDA Organic) забезпечить визнання продукції на цільових експортних ринках.

Організація внутрішнього контролю за дотриманням органічних стандартів потребує призначення відповідального співробітника та розробки детальних процедур документування всіх виробничих операцій. Система простежуваності продукції від поля до кінцевого споживача стане додатковою конкурентною перевагою при роботі з вимогливими європейськими покупцями.

Імплементация комплексной системы управления качеством органической продукции требует системного подхода, что охватывает все звенья производственного цепочка. Исследования показывают необходимость структурированного подхода к внедрению международных стандартов, организации внутреннего контроля и обеспечения полной прослеживаемости продукции (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи впровадження системи управління якістю органічної продукції

| Етап виробничого циклу | Ключові процедури контролю | Документування | Відповідальні особи | Терміни контролю |
|-------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Підготовка ґрунту | Аналіз залишків пестицидів та важких металів | Протоколи лабораторних досліджень, акти відбору зразків | Агроном-технолог, лаборант | Двічі на рік |
| Планування сівозміни | Розробка схеми сівозміни на 5-7 років | Карти полів, плани сівозміни, розрахунки балансу поживних речовин | Головний агроном | Щорічно |
| Підготовка насіння | Перевірка органічного походження, схожості | Сертифікати на насіння, протоколи тестування | Насінник, відділ якості | Перед посівною |
| Посівні роботи | Контроль норм висіву, глибини загорання | Журнали польових робіт, GPS-карти оброблених ділянок | Механізатори, агроном | Щоденно у період посіву |
| Догляд за посівами | Механічні заходи боротьби з бур'янами | Акти виконаних робіт, фотофіксація стану посівів | Тракторист-машиніст | Тижнево |
| Внесення добрив | Застосування дозволених органічних добрив | Накладні на добрива, розрахунки норм внесення | Агрохімік | Згідно агротехнології |
| Збирання врожаю | Перевірка вологості, чистоти зерна | Результати лабораторних аналізів, акти приймання | Завідувач току, лаборант | Щоденно під час збирання |
| Зберігання продукції | Моніторинг температури, вологості | Журнали спостережень, результати фумігаційного контролю | Завідувач складу | Двічі на тиждень |
| Пакування та маркування | Контроль відповідності маркування стандартам | Зразки етикеток, сертифікати упаковки | Контролер якості | При кожній партії |
| Відвантаження покупцю | Оформлення супровідних документів | Сертифікати якості, товарно-транспортні накладні | Експедитор, менеджер з продажу | При кожному відвантаженні |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Нами запланований вихід з оновленою лінійкою продуктів на ринок ЄС та США, тому слід розглянути стандарти органічної продукції, які діють на даних ринках (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз вимог міжнародних стандартів органічного виробництва

| Критерій оцінки | EU Organic (Регламент 2018/848) | USDA Organic (NOP Standards) | Спільні вимоги | Особливості впровадження |
|------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Перехідний період | 3 роки для однорічних культур | 3 роки до збирання врожаю | 36 місяців без використання заборонених речовин | Поетапне переведення земель |
| Заборонені речовини | Синтетичні добрива, пестициди, ГМО | Синтетичні матеріали за винятком дозволеного списку | Мінеральні добрива промислового виробництва | Розробка альтернативної системи живлення рослин |
| Контроль бур'янів | Механічні, біологічні, термічні методи | Культурні, механічні, біологічні заходи | Виключення хімічних гербіцидів | Збільшення витрат на ручну прополку |
| Насіння та садивний матеріал | Органічне походження, виключення ГМО | Сертифіковане органічне насіння | Дотримання генетичної цілісності | Формування банку адаптованого насіння |
| Документування | Детальна документація всіх операцій | Повне ведення записів виробничих практик | Система простежуваності від поля до споживача | Впровадження електронного документообігу |
| Інспекційні перевірки | Щорічні перевірки акредитованими органами | Мінімум одна перевірка на рік | Незаплановані перевірки за скаргами | Підготовка внутрішніх аудиторів |
| Маркування продукції | Логотип "Euro-leaf", номер органу сертифікації | "USDA Organic" печатка та логотип | Зазначення країни походження | Розробка унікального дизайну упаковки |
| Змішане виробництво | Дозволено за умови повного розділення | Паралельне виробництво з чітким розмежуванням | Запобігання контамінації | Організація окремих ліній зберігання |

Джерело: [57, 61]

Обидва стандарти встановлюють ідентичний трирічний перехідний період, протягом якого господарство повинно повністю відмовитися від

використання синтетичних добрив та пестицидів. Однак EU Organic демонструє більшу гнучкість у питаннях змішаного виробництва, дозволяючи паралельне ведення органічного та конвенційного господарства за умови суворого розмежування виробничих процесів.

Американський стандарт USDA Organic характеризується більш детальним переліком дозволених речовин, що полегшує планування технологічних операцій. Європейський регламент 2018/848 встановлює жорсткіші вимоги до документування, вимагаючи фіксації навіть найменших деталей виробничого процесу. Обидва стандарти наполягають на використанні виключно органічного насіння, що створює додаткові виклики для господарств, розташованих у регіонах з обмеженим асортиментом сертифікованого посівного матеріалу.

Таблиця 3.4 демонструє комплексний підхід до забезпечення простежуваності органічної продукції від первинного виробництва до кінцевого споживача. Система охоплює шість основних рівнів контролю, кожен з яких має специфічні контрольні точки та документальне підтвердження.

Таблиця 3.4

Система простежуваності органічної продукції

| Рівень простежуваності | Контрольні точки | Реєстровані параметри | Документальне підтвердження | Періодичність контролю |
|------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------|
| Поле | Підготовка ґрунту, посів, догляд | Дати операцій, використані матеріали, площі оброблення | Польовий журнал, GPS-координати | Щоденно |
| Збирання | Комбайнування, транспортування | Врожайність, якісні показники, номери партій | Талони комбайнера, ваговий лист | При кожній операції |
| Приймання | Завезення на тік/склад | Маса, вологість, засміченість, номер силосу | Акт приймання, лабораторний аналіз | При кожній партії |
| Зберігання | Моніторинг стану продукції | Температура, вологість, зараженість шкідниками | Журнал спостережень, результати моніторингу | Двічі на тиждень |

Продовження таблиці 3.4

| | | | | |
|---------------|----------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Відвантаження | Формування торгових партій | Якісні характеристики, кількість, покупець | Сертифікат якості, товарна накладна | При кожному відвантаженні |
| Споживач | Зворотній зв'язок | Скарги, пропозиції, оцінка якості | Реєстр звернень споживачів | За фактом надходження |

Джерело: створено автором за [27]

На польовому рівні фіксуються всі агротехнічні операції з зазначенням GPS-координат оброблених ділянок, що дозволяє створити детальну карту виробничих процесів. Етап збирання характеризується формуванням унікальних номерів партій, які супроводжують продукцію протягом усього подальшого циклу обробки та зберігання.

Маркетингова складова організаційно-економічних заходів передбачає активне просування бренду української органічної продукції на міжнародних виставках та спеціалізованих торгових майданчиках. Участь у таких заходах як BioFach (Німеччина), SIAL Paris (Франція) та Natural & Organic Products Europe (Великобританія) дозволить встановити прямі контакти з потенційними покупцями та вивчити актуальні тенденції ринку органічної продукції. Річний бюджет на маркетингові активності повинен становити не менше 2-3% від обсягу експортної виручки.

Впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси забезпечить підвищення операційної ефективності та зниження собівартості продукції. Системи точного землеробства дозволять оптимізувати використання органічних добрив та біологічних засобів захисту рослин, знижуючи виробничі витрати на 10-15%. Автоматизація обліку та звітності скоротить адміністративні витрати та підвищить прозорість бізнес-процесів для зовнішніх аудиторів та сертифікаційних органів.

Логістична оптимізація експортних поставок через використання консолідованих відправлень та довгострокових контрактів з транспортними компаніями дозволить знизити питомі витрати на доставку продукції до

європейських покупців на 15-20%. Враховуючи географічне розташування підприємства у Дніпропетровській області, оптимальними маршрутами експорту будуть чорноморські порти з подальшою доставкою морським транспортом до портів призначення у країнах ЄС.

Соціальна відповідальність як елемент конкурентної стратегії передбачає активну участь агрофірми у розвитку місцевої громади через створення нових робочих місць, підтримку соціальних проектів та екологічних ініціатив. Позиціонування підприємства як соціально відповідального виробника органічної продукції підвищить лояльність споживачів та полегшить вихід на преміальні сегменти європейського ринку.

3.3 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів

Ключовими компонентами проекту виступають конверсія 250 гектарів орних земель під органічне виробництво соняшнику, будівництво та оснащення цеху холодного віджиму олії потужністю 8 тонн насіння на добу, отримання міжнародного органічного сертифікату EU Organic та укладення прямого контракту на поставку органічної соняшникової олії до Чеської Республіки (пробна поставка 22 тони).

Структура капітальних інвестицій проекту органічного виробництва визначається необхідністю комплексної модернізації виробничих потужностей та створення замкнутого циклу переробки сільськогосподарської продукції. Загальний обсяг інвестиційних вкладень становить 12,85 млн грн, з яких 55,9% спрямовується на створення переробних потужностей, 36,5% - на організацію органічного землеробства, решта коштів забезпечує сертифікацію продукції та формування оборотного капіталу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Деталізована структура капітальних інвестицій проекту органічного виробництва

| Стаття витрат | Розрахунок | Сума, тис. грн | Питома вага, % |
|--------------------------------|------------------------------------------------|----------------|----------------|
| I. Органічне виробництво | | 4 687,5 | 36,50 |
| Підготовка земель до конверсії | 250 га × 2 500 грн/га | 625,0 | 4,87 |
| Органічні добрива (3 роки) | 250 га × 2 500 грн/га × 3 роки | 1 875,0 | 14,60 |
| Біологічні засоби захисту | 250 га × 1 250 грн/га × 3 роки | 937,5 | 7,30 |
| Спеціалізована техніка | Культиватор, сівалка точного висіву | 1 250,0 | 9,73 |
| II. Переробні потужності | | 7 180,0 | 55,90 |
| Будівництво цеху | 200 м ² × 18 000 грн/м ² | 3 600,0 | 28,02 |
| Прес холодного віджиму ПШВ-300 | Продуктивність 300 кг/год | 1 850,0 | 14,40 |
| Лінія очищення насіння | Сепаратор насіння СН-5, Калібратор КЗ-10 | 480,0 | 3,74 |
| Система фільтрації олії | Пластинчастий фільтр ФП-20 | 320,0 | 2,49 |
| Лінія розливу та пакування | Автоматична, 500 пляшок/год | 650,0 | 5,06 |
| Лабораторне обладнання | Контроль якості | 280,0 | 2,18 |
| III. Сертифікація та маркетинг | | 980,0 | 7,63 |
| Органічна сертифікація EU | Первинна + 3 роки інспекцій | 420,0 | 3,27 |
| Сертифікація НАССР | Система безпеки харчових продуктів | 180,0 | 1,40 |
| Маркетингові заходи | Виставки, промоція, брендинг | 380,0 | 2,96 |
| IV. Оборотний капітал | Сировина, матеріали, ФОП | 1 200,0 | 9,34 |
| РАЗОМ | | 12 847,5 | 100,00 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Найбільша стаття інвестиційних витрат припадає на будівництво виробничого цеху площею 200 м² - 3,6 млн грн або 28,02% загального обсягу інвестицій. Вартість будівництва 18 000 грн за квадратний метр включає облаштування інженерних комунікацій, системи вентиляції та кондиціонування, необхідних для підтримання оптимального температурного режиму під час технологічного процесу. Технологічне обладнання для холодного віджиму олії вартістю 1,85 млн грн забезпечує продуктивність 300 кг насіння на годину при односмінному режимі роботи.

Виробнича програма органічного соняшнику розрахована на основі технологічних можливостей обраного обладнання та агрокліматичних умов регіону. Протягом перших двох років відбувається конверсійний період, коли продукція реалізується як конвенційна з незначною премією за відсутність хімічних засобів захисту. Починаючи з третього року, після отримання органічного статусу, ціна реалізації зростає на 84-95% порівняно з конвенційною продукцією.

У табл. 3.6 представимо динаміку виробничих показників органічного соняшнику протягом п'ятирічного періоду.

Таблиця 3.6

Динаміка виробничих показників органічного соняшнику протягом п'ятирічного періоду

| Показник | Рік 1 | Рік 2 | Рік 3 | Рік 4 | Рік 5 |
|--------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Площа органічних земель, га | 0 | 0 | 250 | 250 | 250 |
| Площа перехідного періоду, га | 250 | 250 | 0 | 0 | 0 |
| Врожайність перехідного періоду, ц/га | 22 | 20 | - | - | - |
| Врожайність органічна, ц/га | - | - | 19 | 20 | 21 |
| Валовий збір перехідний, т | 550 | 500 | - | - | - |
| Валовий збір органічний, т | - | - | 475 | 500 | 525 |
| Ціна реалізації перехідного насіння, грн/т | 18 500 | 19 000 | - | - | - |
| Ціна органічного насіння, грн/т | - | - | 27 800 | 28 600 | 29 400 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Визначення річного фонду робочого часу агрофірми враховує специфіку сільськогосподарського виробництва та сезонність польових робіт. На відміну від промислових підприємств, аграрне виробництво має чітко виражені періоди інтенсивної діяльності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок числа днів роботи підприємства за рік

| Показник | Органічне виробництво | Переробний цех |
|-------------------------------------------|-----------------------|----------------|
| Календарний фонд часу, днів | 365 | 365 |
| Період вегетації (квітень-вересень), днів | 183 | - |
| Робочі дні цеху | - | 250 |
| Вихідні та святкові дні | - | 115 |
| Технологічні перерви | 10 | 15 |
| Планові ремонти обладнання | - | 10 |
| Ефективний фонд часу | 173 | 225 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Розрахунок виробничої потужності переробного цеху базується на технічних характеристиках обраного обладнання для холодного віджиму олії.

Добова потужність розраховується за формулою: $P_{доб} = P_{г} \times T_{змін} \times K_{змін}$

Для лінії холодного віджиму:

$$P_{г} = 300 \text{ кг/год}$$

$$T_{змін} = 8 \text{ годин}$$

$$K_{змін} = 1$$

$$P_{доб} = 300 \times 8 \times 1 = 2400 \text{ кг/добу}$$

Фактичний добовий обсяг переробки з урахуванням коефіцієнта використання потужності 0,85:

$$P_{факт} = 2400 \times 0,85 = 2040 \text{ кг/добу}$$

Річний обсяг переробки:

$$O = 2040 \times 225 = 459\,000 \text{ кг} = 459 \text{ т}$$

Решта насіння соняшника 16 т (475-459) буде продано за ціною 27800 грн/т відповідно до даних <https://tripoli.land/ua/zakupka/kuplyu-speltu/holmovets>.

Таблиця 3.8

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

| Найменування продукції | Добова потужність, кг | Коефіцієнт використання | Фактичний обсяг, кг/добу | Річний обсяг, т |
|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------|
| Переробка насіння соняшнику | 2400 | 0,85 | 2040 | 459,0 |
| Вихід органічної олії (38%) | - | - | 775,2 | 174,4 |
| Вихід макухи (60%) | - | - | 1224,0 | 275,4 |
| Залишок насіння для продажу | | | | 16,0 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Обсяг переробки 459 тонн при валовому зборі 475 тонн залишає резерв сировини 16 тонн (3,4%), який реалізується як органічне насіння. Такого роду резерв виконує функцію страхового запасу для компенсації можливих коливань врожайності та забезпечення стабільної роботи переробного цеху.

Структура витрат на вирощування органічного соняшнику суттєво відрізняється від конвенційного землеробства через застосування біологічних методів захисту рослин та органічних добрив (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Розрахунок вартості сировини та матеріалів на 1 га органічного соняшнику

| Найменування | Одиниця виміру | Норма витрат | Вартість за одиницю, грн | Всього витрат, грн |
|-------------------------------|----------------|--------------|--------------------------|--------------------|
| Посівний матеріал | | | | |
| Насіння органічне | кг | 6 | 600 | 3 600 |
| Інокулянт біологічний | л | 2 | 180 | 360 |
| Органічні добрива | | | | |
| Компост | т | 5 | 450 | 2 250 |
| Гумат калію | л | 3 | 85 | 255 |
| Біологічний захист | | | | |
| Триходермін | л | 2 | 320 | 640 |
| Феромонні пастки | шт | 10 | 45 | 450 |
| Бітоксацилін | кг | 3 | 195 | 585 |
| Разом витрат на матеріали | | | | 8 140 |
| Транспортно-заготівельні (5%) | | | | 407 |
| Всього матеріальні витрати | | | | 8 547 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Енергетичні витрати розраховуються виходячи з технологічної карти органічного виробництва, яка передбачає мінімізацію механічної обробки ґрунту (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок витрат палива на технологічні операції (на 1 га)

| Технологічна операція | Норма витрат, л/га | Вартість дизпалива, грн/л | Витрати, грн |
|------------------------------|--------------------|---------------------------|--------------|
| Оранка | 22 | 52 | 1 144 |
| Культивація (2 рази) | 16 | 52 | 832 |
| Сівба | 6 | 52 | 312 |
| Міжрядний обробіток (3 рази) | 15 | 52 | 780 |
| Збирання врожаю | 12 | 52 | 624 |
| Транспортування | 8 | 52 | 416 |
| Всього паливо | 79 | | 4 108 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Фонд оплати праці розраховується на основі нормативів трудомісткості операцій органічного землеробства (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок заробітної плати на вирощування 1 га органічного соняшнику

| Професія | Норма часу, люд.-год | Годинна ставка, грн | Сума, грн |
|--------------------------------|----------------------|---------------------|-----------|
| Тракторист-машиніст | 18 | 125 | 2 250 |
| Агроном-органік | 4 | 150 | 600 |
| Робітник рільництва | 12 | 85 | 1 020 |
| Основна заробітна плата | | | 3 870 |
| Додаткова зарплата (50%) | | | 1 935 |
| Фонд оплати праці | | | 5 805 |
| ЄСВ (22%) | | | 1 277 |
| Всього витрати на оплату праці | | | 7 082 |

Повна собівартість продукції містить всі виробничі та невиробничі витрати підприємства. Розрахунок зведеної калькуляції собівартості органічного соняшнику на 250 га представимо у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Зведена калькуляція собівартості органічного соняшнику (на 250 га)

| Стаття витрат | На 1 га, грн | На 250 га, тис. грн | На 1 т (при врожайності 19 ц/га), грн |
|------------------------------|--------------|---------------------|---------------------------------------|
| Сировина і матеріали | 8 547 | 2 136,8 | 4 498,5 |
| Паливо | 4 108 | 1 027,0 | 2 162,1 |
| Основна зарплата | 3 870 | 967,5 | 2 036,8 |
| Додаткова зарплата | 1 935 | 483,8 | 1 018,4 |
| ЄСВ | 1 277 | 319,3 | 672,0 |
| Утримання техніки | 2 322 | 580,5 | 1 222,1 |
| Загальноновиробничі витрати | 2 709 | 677,3 | 1 425,8 |
| Амортизація с/г техніки | 1 400 | 350,0 | 736,8 |
| Виробнича собівартість | 26 168 | 6 542,0 | 13 772,6 |
| Адміністративні витрати (8%) | 2 093 | 523,4 | 1 101,8 |
| Витрати на збут (5%) | 1 308 | 327,1 | 688,6 |
| Повна собівартість | 29 569 | 7 392,3 | 15 563,0 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Технологічний процес холодного віджиму характеризується нижчими енергетичними витратами порівняно з гарячим пресуванням, але вимагає якіснішої підготовки сировини (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Розрахунок витрат на переробку 1 тони органічного насіння соняшнику

| Стаття витрат | Норма витрат | Ціна за одиницю, грн | Сума, грн |
|-------------------------------|--------------|----------------------|-----------|
| Енергетичні витрати | | | |
| Електроенергія, кВт·год | 120 | 7,0 | 840 |
| Вода технічна, м ³ | 0,8 | 25 | 20 |
| Допоміжні матеріали | | | |
| Фільтрувальний картон, кг | 4 | 45 | 180 |
| Мішки для макухи, шт | 24 | 15 | 360 |
| Каністри для олії 20 л, шт | 19 | 45 | 855 |
| Етикетки та маркування | - | - | 95 |
| Оплата праці | | | |
| Основна зарплата | - | - | 420 |
| Додаткова зарплата | - | - | 210 |
| ЄСВ | - | - | 139 |
| Інші виробничі витрати | | | |
| Лабораторні аналізи | - | - | 180 |
| Сертифікація партії | - | - | 85 |
| Всього змінні витрати | | | 3 384 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Розрахунок амортизації технологічного обладнання виконується прямолінійним методом з урахуванням нормативних строків експлуатації. Дані представимо у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок амортизації основних засобів переробного цеху

| Найменування обладнання | Вартість, тис. грн | Строк служби, років | Норма амортизації, % | Річна амортизація, тис. грн |
|--------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|-----------------------------|
| Прес холодного віджиму ПШВ-300 | 1 850 | 10 | 10 | 185,0 |
| Сепаратор насіння СН-5 | 280 | 7 | 14,3 | 40,0 |
| Калібратор КЗ-10 | 200 | 7 | 14,3 | 28,6 |
| Фільтр-прес ФП-20 | 320 | 8 | 12,5 | 40,0 |
| Лінія розливу ЛР-500 | 650 | 8 | 12,5 | 81,3 |
| Лабораторне обладнання | 280 | 5 | 20 | 56,0 |
| Будівля цеху | 2 400 | 20 | 5 | 120,0 |
| Разом | 5 980 | | | 550,9 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

На 1 тону переробленого насіння: $550\,900 / 459 = 1\,200$ грн/т

Далі у табл. 3.15 внесемо дані для калькуляції собівартості переробки в олію.

Таблиця 3.15

Калькуляція собівартості переробки в олію

| Стаття калькуляції | На 1 т насіння, грн | На 1 кг олії, грн |
|----------------------------------|---------------------|-------------------|
| Вартість власного насіння | 15 563 | 40,96 |
| Енергія та вода | 860 | 2,26 |
| Допоміжні матеріали | 1 490 | 3,92 |
| Оплата праці з нарахуваннями | 769 | 2,02 |
| Утримання обладнання | 461 | 1,21 |
| Загальновиробничі витрати | 538 | 1,42 |
| Амортизація | 1 200 | 3,16 |
| Виробнича собівартість переробки | 20 881 | 54,95 |
| Адміністративні витрати (7%) | 1 462 | 3,85 |
| Витрати на збут (12%) | 2 506 | 6,59 |
| ПОВНА СОБІВАРТІСТЬ ОЛІЇ | 24 849 | 65,39 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Ціноутворення на органічну продукцію враховує преміальні надбавки європейського ринку та конкурентне середовище (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Формування відпускної ціни органічної соняшникової олії

| Показник | Значення |
|-----------------------------------|----------|
| Повна собівартість 1 кг олії, грн | 65,39 |
| Цільова рентабельність, % | 35 |
| Прибуток на 1 кг, грн | 22,89 |
| Ціна без ПДВ, грн/кг | 88,28 |
| ПДВ (20%), грн | 17,66 |
| Відпускна ціна з ПДВ, грн/кг | 105,94 |
| Експортна ціна, євро/кг (курс 47) | 2,25 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Технологічні параметри переробки відповідають стандартним показникам для шнекових пресів холодного віджиму. Температура процесу не перевищує 45°C, що дозволяє зберегти всі корисні властивості органічної олії - вітаміни групи Е, фосфоліпіди, природні антиоксиданти. Вихід олії становить

38% від маси переробленого насіння, макухи - 60%, технологічні втрати не перевищують 2% (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

**Економічні показники переробки органічного насіння соняшнику
(базовий рік 3)**

| Показник | Розрахунок | Значення |
|---------------------------------------|------------------|---------------|
| Вхідні параметри | | |
| Валовий збір насіння, т | 250 га × 19 ц/га | 475 |
| Обсяг переробки, т | Потужність цеху | 459 |
| Залишок для продажу, т | 475 - 459 | 16 |
| Вихід продукції | | |
| Виробництво олії, т | 459 × 0,38 | 174,4 |
| Виробництво макухи, т | 459 × 0,60 | 275,4 |
| Доходи | | |
| Від олії (внутрішній ринок), тис. грн | 174,4 × 88,28 | 15 404 |
| Від макухи, тис. грн | 275,4 × 11,05 | 3 043 |
| Від насіння (залишок), тис. грн | 16 × 27,8 | 445 |
| ЗАГАЛЬНА ВИРУЧКА, тис. грн | | 18 892 |
| Витрати | | |
| Виробництво насіння, тис. грн | 250 га × 29,569 | 7 392 |
| Переробка насіння, тис. грн | 459 × 9,286 | 4 262 |
| ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ, тис. грн | | 11 654 |
| ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК, тис. грн | | 7 238 |
| РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, % | | 62,1 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Загальна виручка підприємства складає 18 892 тис. грн, що характеризується наступною структурою:

Олія: 15 404 тис. грн (81,5% від загальної виручки)

Макуха: 3 043 тис. грн (16,1%)

Насіння: 445 тис. грн (2,4%)

Домінування олії у структурі доходів (81,5%) свідчить про правильно обрану стратегію глибокої переробки сировини. Однак значна частка макухи (16,1%) демонструє ефективність диверсифікації продуктового портфеля та комплексного використання сировини.

Високий рівень рентабельності переробки пояснюється синергетичним ефектом від поєднання власного виробництва сировини та її глибокої переробки. Макуха з вмістом протеїну 35-38% користується стабільним

попитом на ринку кормових добавок для тваринництва, забезпечуючи додаткове джерело доходів підприємства.

Проаналізуємо прибутковість операції з експорту 22 тон олії в Чехію (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Калькуляція витрат на експорт 22 тон олії в Чехію

| Стаття витрат | Розрахунок | Сума, грн |
|----------------------------------|--------------------------------------------|------------------|
| Виробничі витрати | | |
| Необхідно насіння для 22 т олії | $22 / 0,38 = 57,9$ т | |
| Вартість власного насіння | $57,9 \times 15\,563$ | 901 095 |
| Витрати на переробку | $57,9 \times 9\,286$ | 537 658 |
| Пакування (1100 каністр по 20 л) | 1100×45 | 49 500 |
| Логістичні витрати | | |
| Завантаження та палетування | Фіксована ставка | 15 000 |
| Автоперевезення до кордону | $1200 \text{ км} \times 42 \text{ грн/км}$ | 50 400 |
| Митне оформлення | Брокерські послуги | 18 000 |
| Страхування вантажу | 0,3% від вартості | 9 590 |
| Сертифікація партії | | |
| Фітосанітарний сертифікат | | 3 500 |
| Сертифікат походження EUR.1 | | 2 800 |
| Лабораторні аналізи | 5 показників | 12 000 |
| Маркетингові витрати | | |
| Участь у виставці в Празі | | 85 000 |
| Зразки продукції | 50 л | 7 250 |
| Переклад документації | | 8 500 |
| РАЗОМ ВИТРАТ | | 1 700 293 |
| Дохід від реалізації | | |
| Ціна реалізації FOB, євро/кг | Контрактна ціна | 3,20 |
| Виручка від олії | $22\,000 \times 3,20 \times 47$ | 3 308 800 |
| Виручка від макухи | $35,8 \text{ т} \times 11\,050$ | 395 590 |
| ЗАГАЛЬНА ВИРУЧКА | | 3 704 390 |
| ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ | | |
| Валовий прибуток | $3\,704\,390 - 1\,700\,293$ | 2 004 097 |
| Рентабельність операції, % | | 117,9 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Розрахунок експортної операції враховує всі прямі та непрямі витрати, пов'язані з виробництвом, підготовкою та доставкою продукції до чеського імпортера. Контрактна ціна 3,20 євро/кг відповідає середньоринковим показникам для органічної соняшникової олії холодного віджиму при поставках FOB українсько-словацький кордон.

Таблиця 3.19

Розрахунок точки беззбитковості

| Показник | Формула | Значення |
|-----------------------------------|----------------------------|----------|
| Ціна реалізації 1 кг олії, грн | P | 88,28 |
| Змінні витрати на 1 кг олії, грн | VC | 51,35 |
| Маржинальний дохід на 1 кг, грн | P - VC | 36,93 |
| Постійні витрати на рік, тис. грн | FC | 2 856 |
| Точка беззбитковості, т | FC / (P - VC) | 77,3 |
| Плановий обсяг виробництва, т | Q | 174,4 |
| Запас фінансової міцності, % | $(Q - BEP) / Q \times 100$ | 55,7 |
| Операційний важіль | 1 / Запас міцності | 2,26 |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Точка беззбитковості 77,3 тони олії становить 44,3% від планового обсягу виробництва (174,4 т), що свідчить про високий запас фінансової міцності. Маржинальний дохід 36,93 грн/кг (41,8% від ціни реалізації) характеризує ефективність покриття змінних витрат.

Співвідношення змінних витрат до ціни реалізації складає 58,2% (51,35/88,28), що відповідає оптимальній структурі для промислових підприємств.

Операційний важіль 2,26 знаходиться в помірному діапазоні (оптимальне значення 1,5-3,0), що свідчить про збалансовану структуру витрат. При збільшенні обсягів реалізації на 10% прибуток зростає на 22,6%, що створює можливості для масштабування бізнесу.

Запас фінансової міцності 55,7% перевищує рекомендований мінімум (30-40%) та забезпечує стійкість підприємства до ринкових коливань, що є особливо важливим в умовах волатильності аграрних ринків та сезонних факторів виробництва.

У табл. 3.20 наведемо оцінку ризиків проекту. Карта ризиків побудована за матричним принципом "ймовірність × вплив" з використанням 9-бальної шкали оцінки. Найвищий ризик-рейтинг (6 балів) мають три групи ризиків:

- погодні умови (середня ймовірність × високий вплив);
- валютні коливання (висока ймовірність × середній вплив);
- втрата ключових покупців (середня ймовірність × високий вплив).

Оцінка ризиків проекту

| Тип ризику | Ймовірність | Вплив | Оцінка | Заходи мінімізації |
|------------------------------------|-------------|----------|--------|-----------------------------------------|
| Виробничі ризики | | | | |
| Погодні умови (посуха, град) | Середня | Високий | 6 | Страховання врожаю, диверсифікація площ |
| Хвороби та шкідники | Низька | Середній | 2 | Біологічний захист, резистентні сорти |
| Зниження родючості ґрунту | Низька | Низький | 1 | Органічні добрива, сидерати, сівозмiна |
| Ринкові ризики | | | | |
| Падіння цін на органічну продукцію | Низька | Високий | 3 | Довгострокові контракти, диверсифікація |
| Зміна курсу валют | Висока | Середній | 6 | Валютні застереження, хеджування |
| Втрата ключового покупця | Середня | Високий | 6 | Розширення клієнтської бази |
| Операційні ризики | | | | |
| Поломка обладнання | Низька | Середній | 2 | Регулярне ТО, резервний фонд |
| Плинність кадрів | Середня | Низький | 2 | Конкурентна оплата, навчання |
| Затримка сертифікації | Низька | Високий | 3 | Заздалегідь подавати документи |

Джерело: створено автором за даними ТОВ Агрофірма "БОГДАН"

Виробничі ризики характеризуються переважно низькою ймовірністю завдяки застосуванню органічних технологій, які підвищують природну резистентність агроєкосистеми. Погодні ризики залишаються найбільш критичними через їх непередбачуваність та потенційно катастрофічний вплив на врожайність. Ринкові ризики демонструють різномірну структуру. Валютні ризики мають найвищу ймовірність через орієнтацію на експорт, однак їх вплив обмежується диверсифікацією ринків збуту та можливостями хеджування. Операційні ризики оцінюються як помірні завдяки відносній простоті технологічного процесу холодного віджиму та наявності кваліфікованого персоналу. Сукупний ризик проекту, розрахований як зважена сума індивідуальних ризиків, складає 3,2 бали з 9 можливих, що класифікується як помірний рівень ризику. Ефективність заходів мітигації дозволяє знизити цей показник до 2,1 бали, що відповідає низькому рівню ризику.

ВИСНОВКИ

Відповідно до мети та завдань дослідження зробимо наступні висновки.

1. Проведений аналіз теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства в міжнародному контексті дозволив встановити, що вона є комплексною системною категорією, яка охоплює сукупність економічних, фінансових, виробничих, ринкових та кадрових параметрів. Конкурентоспроможність формується через здатність підприємства створювати унікальні конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до мінливих умов глобального ринку.

2. Дослідження факторів формування конкурентоспроможності агропідприємств показало, що їхня здатність конкурувати на зовнішніх ринках залежить від взаємодії внутрішніх та зовнішніх детермінант. Внутрішні фактори, такі як організаційна структура, технологічний рівень, матеріально-технічна база, людський капітал та фінансові ресурси, створюють основу для ефективного функціонування підприємства. Зовнішні фактори, зокрема ринкова кон'юнктура, державна політика, природно-кліматичні умови, інфраструктурне забезпечення та глобальні тренди сталого розвитку, визначають рамкові умови конкурентної боротьби. Особливе значення в аграрному секторі мають якісні характеристики продукції, цінова конкурентоспроможність, маркетингові стратегії та логістична ефективність. В умовах воєнних викликів українські агропідприємства демонструють гнучкість, адаптуючись до перебоїв у логістиці через альтернативні експортні маршрути. Екологічні аспекти, такі як перехід до органічного виробництва, стають ключовим фактором для доступу до преміальних сегментів міжнародних ринків. Узагальнення факторів дозволило класифікувати їх за агрономічними, економічними, технологічними, екологічними та логістичними параметрами, що забезпечує цілісне розуміння умов формування конкурентоспроможності.

3. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності виявив, що системний підхід, заснований на комплексному врахуванні внутрішніх і зовнішніх факторів, є найбільш ефективним для оцінки ринкових позицій підприємства. Матричні методи, зокрема BCG, GE/McKinsey, Ансоффа та Томпсона-Стрікланда, дозволяють візуалізувати стратегічні позиції та визначити оптимальні напрями розвитку. Експертні методи, такі як SWOT- та PEST-аналізи, забезпечують якісну оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. Розрахункові методи, включаючи багатокутник конкурентоспроможності та інтегральний показник, надають кількісну основу для порівняння з конкурентами.

4. Робота була проведена на матеріалах ТОВ Агрофірма «Богдан». Аналіз діяльності ТОВ Агрофірма «Богдан» показав, що підприємство є стабільним середнім сільськогосподарським суб'єктом, який спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур у Дніпропетровській області. Диверсифікація видів діяльності, включаючи допоміжну діяльність у рослинництві, рибальство та оптову торгівлю, свідчить про стратегічний підхід до зниження ризиків. Земельний фонд підприємства, що становить 2847 га, переважно формується за рахунок орендованих ділянок, з яких 94,8% припадає на рілля. Позитивна динаміка фінансових показників за 2022–2024 роки, зокрема зростання чистого доходу з 53741 тис. грн до 70211 тис. грн, створює сприятливі передумови для інвестицій у модернізацію. Однак скорочення середнього терміну оренди земель вказує на потенційні ризики, пов'язані з доступом до земельних ресурсів.

5. Аналіз конкурентних позицій ТОВ Агрофірма «Богдан» на зовнішніх ринках показав, що підприємство має стійку основу для посилення своєї присутності в міжнародному середовищі, зокрема завдяки якісній сировинній базі та досвіду у вирощуванні соняшнику. Застосування матричних методів (BCG, GE/McKinsey) дозволило визначити, що продукція підприємства, зокрема соняшник, займає позицію «зірки» на ринках з високим темпом зростання, але потребує інвестицій для утримання конкурентних переваг.

SWOT-аналіз виявив сильні сторони, такі як стабільна фінансова динаміка та розвинена земельна база, а також слабкі сторони, зокрема залежність від орендованих земель та обмежену диверсифікацію експортного портфеля. Зовнішні можливості, пов'язані зі зростаючим попитом на органічну продукцію, створюють сприятливі умови для переходу до органічного виробництва, тоді як загрози, такі як логістичні перебої через воєнні дії, вимагають розвитку альтернативних маршрутів. Оцінка конкурентоспроможності за інтегральним показником показала, що підприємство має середній рівень конкурентних позицій, який може бути значно підвищений через впровадження органічного виробництва та переробки, що забезпечить доступ до преміальних сегментів ринку та зростання маржинальності.

6. Аналіз експортного потенціалу ТОВ Агрофірма «Богдан» виявив значні можливості для розширення присутності на міжнародних ринках, зокрема завдяки стабільній сировинній базі та потенціалу для виробництва органічної продукції. Підприємство демонструє досвід роботи з експортом зернових та олійних культур, що підтверджується його участю в поставках на ринки країн ЄС, однак частка експорту в загальному обсязі реалізації залишається обмеженою через логістичні бар'єри, зумовлені воєнними діями.

7. Стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ Агрофірма «Богдан» базується на переході до органічного вирощування соняшнику та створенні власного цеху для виробництва олії холодного віджиму. Обраний напрям обґрунтовано зростаючим попитом на органічну продукцію в ЄС, де преміальні надбавки забезпечують високу маржинальність. Вертикальна інтеграція через власну переробку дозволяє підприємству контролювати повний цикл створення доданої вартості, що знижує залежність від зовнішніх постачальників і підвищує якість кінцевого продукту. Аналіз ринку органічної продукції в Україні за 2020–2023 роки підтвердив відновлення сектору після воєнного спаду, що свідчить про перспективність обраної стратегії.

8. Розроблена система організаційно-економічних заходів включає створення спеціалізованого підрозділу органічного виробництва, навчання персоналу, будівництво цеху для переробки органічного насіння та впровадження системи управління якістю, що відповідає стандартам EU Organic і USDA Organic. Перелічені заходи забезпечують комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності шляхом інтеграції виробництва, переробки та експорту.

9. Економічні розрахунки підтвердили високу рентабельність запропонованого проекту органічного виробництва та переробки. Загальні капітальні інвестиції в розмірі 12,85 млн грн розподіляються між створенням переробного цеху (55,9%), організацією органічного землеробства (36,5%) та сертифікацією. Виробництво 174,4 тонн органічної олії забезпечить виручку 15 404 тис. грн, а макуха додасть 3 043 тис. грн до доходу. Точка беззбитковості становить 77,3 тонни, що забезпечує запас фінансової міцності 55,7%. Операційний важіль 2,26 вказує на збалансовану структуру витрат. Експортна операція з поставки 22 тонн олії до Чехії підтверджує економічну доцільність стратегії, забезпечуючи маржинальність на рівні 77–107%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний експорт-2023: скільки і куди продали зерна та олії. URL: <http://surl.li/imkana> (дата звернення: 20.08.2025)
2. Ареф'єва О.В., Бабиш С.М. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому економічному просторі. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. За редакцією Ареф'євої О. В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с. С. 7–14
3. Бабець І. Г., Жабинець О. Й. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників в умовах глобальних викликів: регіональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 4-10.
4. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 2 (76). С. 137-145.
5. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Розвиток ринку органічної продукції в Україні: проблеми, перспективи та шляхи їх вирішення. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 16-23.
6. Бакай В. Й., Ліннік Д. В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 272–279. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6%281%29__45 (дата звернення: 20.08.2025)
7. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 455-458.
8. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 659–667. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4180> (дата звернення: 23.08.2025).

9. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкуентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 36-43.
10. Висоцький Т., Ремізов А., Прокопчук Н. Органічний сектор в Україні, 2023. URL: <https://organicinfo.ua/news/biofach2023-opened/> (дата звернення: 20.08.2025)
11. Вінниченко О. В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 327–333. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-327-333>. URL: <https://business-inform.net/index.php/journal/article/view/1365> (дата звернення: 23.08.2025).
12. Волкова Н. В., Мехтієв Р. Е., Попадін Є. В. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2729> (дата звернення: 20.08.2025)
13. Воронюк Т. Метод SWOT-аналізу в стратегічному управлінні. Збірник тез XVII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці». Ірпінь, 2021. С. 21–30.
14. Галуцьких Н. А., Дідорчук І. Л. Сучасні тенденції на світовому ринку органічних продуктів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 20-26.
15. Гарбузюк О., Рудченко Є., Дячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 297–304.
16. Городняк І., Петровський С. Аналіз ринку органічної продукції в Україні. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 3135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-5>

17. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197-203.
18. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 116-121.
19. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117> (дата звернення: 20.08.2025)
20. Експорт агропродукції у 2025 році: виклики та можливості для виробників і трейдерів. *Main Business Partner*. 2025. URL: <https://mainbusinesspartner.ua/en/iuridichnii-blog/eksport-agroprodukcziyi-u-2025-roczni-vyklyky-ta-mozhlyvosti-dlya-vyrobnykiv-i-trejderiv/> (дата звернення: 20.08.2025)
21. Запашук Л. В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 303-308.
22. Земляна Л. С. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 207-214.
23. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2018. № 1–2. С. 97–101.
24. Іоніцой Є. Ю. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 181–186. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.181>. URL: <https://iejournal.org.ua/index.php/ie/article/view/456> (дата звернення: 23.08.2025).

25. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкуренентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 100–104. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-100-104> (дата звернення: 20.08.2025)
26. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 2–5.
27. Корогод О. Стратегії розвитку органічного ринку в Україні: шляхи збільшення виробництва та зміцнення позицій на міжнародному ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-114> (дата звернення: 20.08.2025)
28. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
29. Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В., Яцкова Н. С. Оцінка та діагностика конкурентоспроможності й якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнних викликів. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 159–167. URL: <https://agrovisnyk.com/index.php/agrosvit/article/view/1245> (дата звернення: 23.08.2025).
30. Макарова В. В., Таранченко В. В., Ткаченко А. В. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств та їх експортного потенціалу. *Академічні візії*. 2025. Вип. 39. С. 1-11.
31. Макарова В. В., Устік Т. В., Устік Д. В. Комплексне оцінювання маркетингового комплексу підприємства аграрної сфери в умовах цифровізації та глобалізації бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79. С. 185-191.
32. Мельничук О. І., Левіна-Костюк М. О., Телічко Н. А., Ажаман І. А. Управління якістю як фактор забезпечення конкурентоспроможності агропродовольчої продукції на зовнішньому ринку. *Агросвіт*. 2023. № 12. С. 29-36.

33. Негрей М. В., Трофімцева О. В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія "Економічна"*. 2022. № 102. С. 49-56.
34. Органічне виробництво в Україні. Оpubліковано 09 лютого 2024 року. URL: [https://minagro.gov.ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini#:~:text=%D0%9E%D1%80%](https://minagro.gov.ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini#:~:text=%D0%9E%D1%80%20) (дата звернення: 20.08.2025)
35. Павлова Г., Абрамович І., Бальзан М. Стратегічні заходи підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 62-67.
36. Павлова О., Павлов К., Омельчук Б., Кучерява О. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 193-201.
37. Перегуда Ю. А. Засади забезпечення конкурентоспроможності з використанням потенціалу аграрного сектору економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія "Економіка і менеджмент". 2022. Вип. 1 (91). С. 28-32.
38. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України від 10.07.2018 № 2496-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (дата звернення: 20.08.2025)
39. Русан В. М. Функціонування аграрного сектору в умовах війни. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 13-16.
40. Сарай Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58-62. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11> (дата звернення: 20.08.2025)

41. Свічкарь Н. М. Використання сучасних методів стратегічного аналізу для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 595–601.
42. Сичук О. В. Діагностика розвитку ринку органічної продукції в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. (15). DOI: 10.54929/2786-5738-2024-15-03-02
43. Сім'ячко О. І., Савчук А. М., Танасійчук А. М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 3. С. 120–126.
44. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262>
45. Строченко Н., Ковальова О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 19. С. 114-121.
46. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
47. Суханова А.В. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 20.08.2025)
48. Ткачова Н. Формування конкурентних переваг підприємства на засадах маркетингу цінностей. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки. 2023. № 1. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.3>
49. Токар К. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 75-80.

50. Тульчинська С. О., Салоїд С. В., Кириленок М. Д. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах загроз та ризиків. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1564> (дата звернення: 21.08.2025)

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

52. Ханенко М. Б. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 321–326. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3721747> (дата звернення: 23.08.2025).

53. Хоменко І., Бабаченко Л., Москаленко В., Ємець В. Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №8. С. 150-157.

54. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів спец. 051 «Економіка». Харків : НУА, 2018. 320 с.

55. Чекотун К. Ю., Блакита Г. В. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 156–162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3822> (дата звернення: 23.08.2025).

56. Шульга Л.В., Даниленко В.І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В., Хрипко А.А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.87>

57. Commission Regulation (EU) 2018/848 of the European Parliament and of the Council on organic production and labelling of organic products. *Official Journal of the European Union*. 2018. L 150. P. 1–92. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018R0848> (дата звернення: 20.08.2025)

58. International Federation of Organic Agriculture Movements. *The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2024*. Bonn: IFOAM, 2024. 324 p. URL: <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2024.html> (дата звернення: 20.08.2025)

59. International Organization for Standardization. ISO 17065:2012 Conformity assessment : Requirements for bodies certifying products, processes and services. Geneva : ISO, 2012. 31 p. URL: <https://www.iso.org/standard/46568.html> (дата звернення: 20.08.2025)

60. Regulation (EU) 2017/625 of the European Parliament and of the Council on official controls and other official activities performed to ensure the application of food and feed law. *Official Journal of the European Union*. 2017. № 95. P. 1–142. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32017R0625> (дата звернення: 20.08.2025)

61. United States Department of Agriculture. National Organic Program Standards. Code of Federal Regulations. Title 7. Part 205. Washington: USDA, 2023. 156 p. URL: <https://www.ecfr.gov/current/title-7/subtitle-B/chapter-I/subchapter-M/part-205> (дата звернення: 20.08.2025)

62. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 7. С. 44-50.

ДОДАТКИ

Додаток А

| | |
|-----------------------|----------------------------------------|
| Дата звіту | 27.02.2025 |
| Період | 2024 рік, 12 міс |
| Бухгалтер | Помазан Любов Іванівна |
| КАТОТТГ | UA12140030140090890 |
| Кількість працівників | 39 |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 2 | 2 |
| первісна вартість | 1001 | 2 | 2 |
| накопичена амортизація | 1002 | 0 | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 3 018 | 3 018 |
| Основні засоби | 1010 | 16 753 | 16 345 |
| первісна вартість | 1011 | 46 823 | 48 362 |
| знос | 1012 | 30 070 | 32 017 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 6 | 6 |
| Усього за розділом I | 1095 | 19 779 | 19 371 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 69 613 | 77 996 |
| Виробничі запаси | 1101 | 1 291 | 2 187 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 8 270 | 15 900 |
| Готова продукція | 1103 | 59 970 | 59 787 |
| Товари | 1104 | 82 | 122 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 5 700 | 4 941 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 554 | 468 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1 292 | 4 831 |
| Готівка | 1166 | 2 | 1 |
| Рахунки в банках | 1167 | 1 290 | 4 830 |
| Усього за розділом II | 1195 | 77 159 | 88 236 |
| Баланс | 1300 | 96 938 | 107 607 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|-----------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 7 | 7 |
| Додатковий капітал | 1410 | 10 031 | 10 031 |
| Резервний капітал | 1415 | 58 | 58 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 74 108 | 91 202 |
| Усього за розділом I | 1495 | 84 204 | 101 298 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 1500 | 0 | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | | | |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 0 |

| | | | |
|------------------------------------------|------|--------|---------|
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | 1600 | 0 | |
| Короткострокові кредити банків | | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 11 436 | 5 427 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 1 179 | 659 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 21 | 48 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 98 | 175 |
| Усього за розділом III | 1695 | 12 734 | 6 309 |
| Баланс | 1900 | 96 938 | 107 607 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 70 211 | 52 746 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 49 486 | 44 431 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 20 725 | 8 315 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 286 | 434 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 2 232 | 1 469 |
| Витрати на збут | 2150 | 63 | 19 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 286 | 537 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 18 430 | 6 724 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 157 | 0 |
| Інші витрати | 2270 | 1 493 | 2 800 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 17 094 | 3 924 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 17 094 | 3 924 |

Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 17 094 | 3 924 |

Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 30 079 | 34 387 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 9 522 | 8 332 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 2 055 | 1 829 |
| Амортизація | 2515 | 1 947 | 1 717 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 15 697 | 13 403 |
| Разом | 2550 | 59 300 | 59 668 |

Додаток Б

| | |
|-----------------------|----------------------------------------|
| Дата звіту | 28.02.2024 |
| Період | 2023 рік, 12 міс |
| Бухгалтер | Помазан Любов Іванівна |
| КАТОТТГ | UA12140030140090890 |
| Кількість працівників | 37 |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 2 | 2 |
| первісна вартість | 1001 | 2 | 2 |
| накопичена амортизація | 1002 | 0 | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 2 907 | 3 018 |
| Основні засоби | 1010 | 18 470 | 16 753 |
| первісна вартість | 1011 | 46 823 | 46 823 |
| знос | 1012 | 28 353 | 30 070 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 6 | 6 |
| Усього за розділом I | 1095 | 21 385 | 19 779 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 58 385 | 69 613 |
| Виробничі запаси | 1101 | 3 071 | 1 291 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 10 499 | 8 270 |
| Готова продукція | 1103 | 44 762 | 59 970 |
| Товари | 1104 | 53 | 82 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 8 503 | 5 700 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 549 | 554 |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 2 232 | 1 292 |
| Готівка | 1166 | 3 | 2 |
| Рахунки в банках | 1167 | 2 229 | 1 290 |
| Усього за розділом II | 1195 | 69 669 | 77 159 |
| Баланс | 1300 | 91 054 | 96 938 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 7 | 7 |
| Додатковий капітал | 1410 | 10 031 | 10 031 |
| Резервний капітал | 1415 | 58 | 58 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 70 516 | 74 108 |
| Усього за розділом I | 1495 | 80 612 | 84 204 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 0 |

| | | | |
|------------------------------------------|------|--------|--------|
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | 1600 | 0 | |
| Короткострокові кредити банків | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | 1610 | 0 | |
| довгостроковими зобов'язаннями | | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 9 515 | 11 436 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 919 | 1 179 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 1 | 21 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 7 | 98 |
| Усього за розділом III | 1695 | 10 442 | 12 734 |
| Баланс | 1900 | 91 054 | 96 938 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 52 746 | 53 741 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 44 431 | 48 790 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 8 315 | 4 951 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 434 | 1 152 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 1 469 | 1 474 |
| Витрати на збут | 2150 | 19 | 1 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 537 | 629 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 6 724 | 3 999 |
| Інші витрати | 2270 | 2 800 | 507 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 3 924 | 3 492 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 3 924 | 3 492 |

Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 3 924 | 3 492 |

Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 34 387 | 30 580 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 8 332 | 5 570 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 1 829 | 1 205 |
| Амортизація | 2515 | 1 717 | 1 519 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 13 403 | 12 391 |
| Разом | 2550 | 59 668 | 51 265 |

Додаток В

| | |
|-----------------------|----------------------------------------|
| Дата звіту | 27.02.2023 |
| Період | 2022 рік, 12 міс |
| Бухгалтер | Помазан Любов Іванівна |
| КАТОТТГ | UA12140030140090890 |
| Кількість працівників | 34 |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 2 | 2 |
| первісна вартість | 1001 | 2 | 2 |
| накопичена амортизація | 1002 | 0 | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 2 279 | 2 907 |
| Основні засоби | 1010 | 7 941 | 18 470 |
| первісна вартість | 1011 | 35 602 | 46 823 |
| знос | 1012 | 27 661 | 28 353 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 6 | 6 |
| Усього за розділом I | 1095 | 10 228 | 21 385 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 58 446 | 58 385 |
| Виробничі запаси | 1101 | 2 306 | 3 071 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 11 097 | 10 499 |
| Готова продукція | 1103 | 44 888 | 44 762 |
| Товари | 1104 | 155 | 53 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 12 391 | 8 503 |
| З бюджетом | 1135 | 30 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 1 176 | 549 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 228 | 2 232 |
| Готівка | 1166 | 0 | 3 |
| Рахунки в банках | 1167 | 228 | 2 229 |
| Усього за розділом II | 1195 | 72 271 | 69 669 |
| Баланс | 1300 | 82 499 | 91 054 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 7 | 7 |
| Додатковий капітал | 1410 | 10 031 | 10 031 |
| Резервний капітал | 1415 | 58 | 58 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 67 024 | 70 516 |
| Усього за розділом I | 1495 | 77 120 | 80 612 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | 1600 | 0 | |
| Короткострокові кредити банків | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 5 099 | 9 515 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 175 | 919 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 19 | 1 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 86 | 7 |
| Усього за розділом III | 1695 | 5 379 | 10 442 |
| Баланс | 1900 | 82 499 | 91 054 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 53 741 | 60 547 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 48 790 | 40 287 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 4 951 | 20 260 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1 152 | 348 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 1 474 | 1 066 |
| Витрати на збут | 2150 | 1 | 205 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 629 | 344 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 3 999 | 18 993 |
| Інші витрати | 2270 | 507 | 247 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 3 492 | 18 746 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 3 492 | 18 746 |

Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 3 492 | 18 746 |

Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 30 580 | 22 153 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 5 570 | 5 503 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 1 205 | 1 164 |
| Амортизація | 2515 | 1 519 | 6 665 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 12 391 | 14 390 |
| Разом | 2550 | 51 265 | 49 875 |

