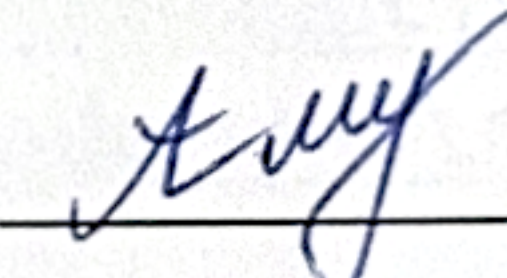


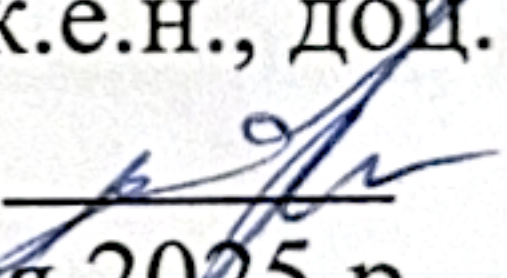
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА
ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АЛЬТЕРНАТИВА»)

Виконала: здобувач 4 курсу, групи П-216
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

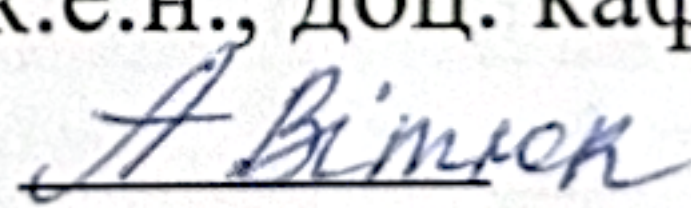
Ротар А. С. 

Керівник: к.е.н., доц. каф. ПЛМ

Шварц І.В. 

«11» червня 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доц. кафедри ММЕ

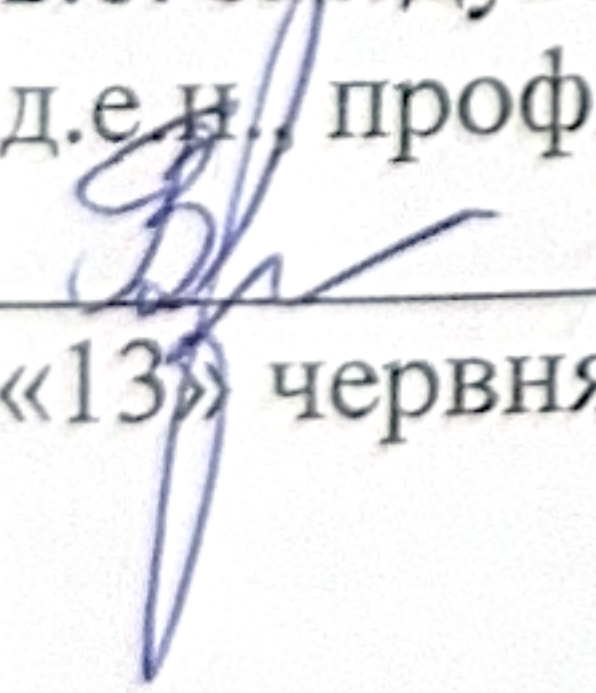
Вітюк А. В. 

«11 » червня 2025 р.

Допущено до захисту

в.о. завідувача кафедри ПЛМ

д.е.н., проф.

 Боковець В.В.

«13» червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ - 2025

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н. професор Боковець В.В.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Ротар Анні Сергіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Альтернатива»)

керівник роботи Шварц Ірина Володимирівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

2. Строк подання роботи : 04.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, законодавчо-нормативні акти, фінансова звітність ТОВ «Альтернатива»

4. Зміст текстової частини:

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

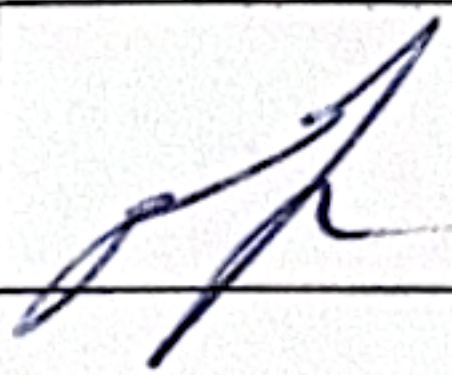
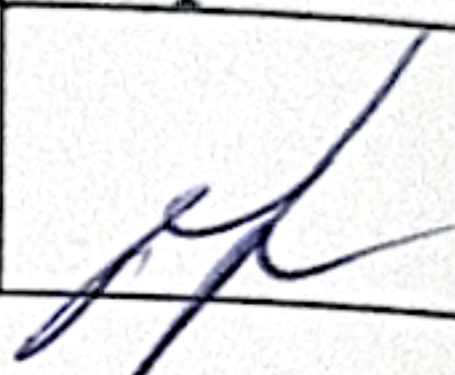
2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ
«АЛЬТЕРНАТИВА»

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ
«АЛЬТЕРНАТИВА»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунок 1 – Фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства на споживчому ринку; Рисунок 2 – Динаміка врожайності зернових культур в Україні, 2020–2025 рр.; Рисунок 3 – Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА»; Таблиця 1 – SWOT-аналіз ТОВ «Альтернатива»; Таблиця 2 - Рівень та динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства; Таблиця 3 – Семантичний диференціал конкурентних можливостей ТОВ «Альтернатива»; Таблиця 4 – Комплексна оцінка конкурентоспроможності

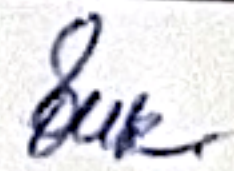
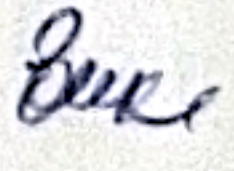
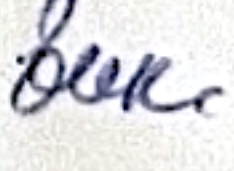
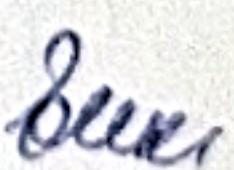
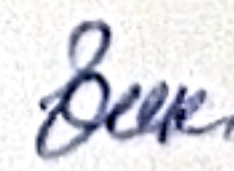
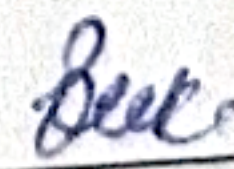
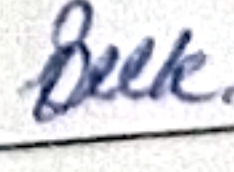
агропідприємства ТОВ «Альтернатива»; Таблиця 5 – Основні напрями розвитку зернового кластеру в Миколаївській області; Таблиця 6 – Структура партнерської взаємодії в межах зернового кластеру Миколаївщини».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Шварц І.В., доцент кафедри ПЛМ		

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

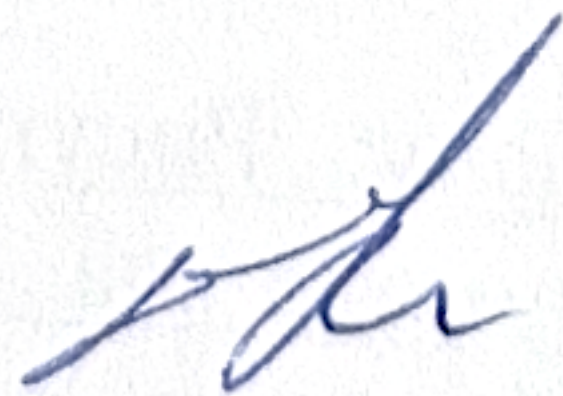
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	
7	Захист БКР	18.06.2025 р.	

Здобувач



Керівник роботи



Ротар А. С.

Шварц І.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2 Поняття та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	11
1.3 Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.....	16
2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА»	
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	26
2.2 Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА».....	32
2.3 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Альтернатива».....	37
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА».....	40
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА»	
3.1 Розробка стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА».....	49
3.2 План заходів та кошторис витрат для реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Альтернатива».....	53
3.3 Формування регіонального зернового кластеру у Миколаївській області...	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ	
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи.....	73
Додаток Б (довідковий) Фінансова звітність підприємства.....	74
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал.....	78

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі економічного розвитку України перед підприємствами постають нові, більш складні вимоги щодо забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Формування ринкових механізмів у країні супроводжується значною нестабільністю зовнішнього середовища, зниженням купівельної спроможності населення, зростанням конкурентного тиску, підвищеним рівнем комерційних ризиків і складним фінансовим становищем значної частини суб'єктів господарювання. У таких умовах важливо шукати ефективні підходи до забезпечення стабільної діяльності підприємств та підвищення їхньої адаптивності до змін ринку. Це, у свою чергу, вимагає удосконалення системи управління конкурентними позиціями організацій на основі сучасних управлінських та маркетингових концепцій, з акцентом на стратегічне бачення розвитку.

Питання досягнення та збереження конкурентних переваг не може розглядатися ізольовано — необхідно враховувати галузеву специфіку та особливості функціонування підприємств в умовах конкурентного середовища. Зокрема, у сфері реалізації споживчих товарів за останні роки значно посилилась конкуренція, що стало наслідком не лише внутрішньої трансформації ринку, а й активної експансії іноземних гравців.

Виходячи з цього, питання ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств набуває особливої актуальності, що й обумовлює спрямованість даного дослідження.

Теоретичні засади формування та реалізації конкурентних переваг досліджувались у працях провідних науковців: Г. Азоева, Ф. Котлера, Й. Шумпетера, М. Портера, Р. Фатхутдінова, А. Юданова, А. Мазаракі, Л. Лігоненко, Н. Ушакової та інших. Увагу до прикладних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємств приділяли такі фахівці, як І. Ансофф, Л. Дайненко, І. Должанський, В. Парсяк тощо. Проте на сьогодні залишаються недостатньо розробленими теоретико-методичні підходи до управління

конкурентоспроможністю з урахуванням особливостей галузевого контексту, особливо в умовах сфери обігу товарів.

Існуючі наукові дослідження здебільшого зосереджуються на аналізі ринкових тенденцій та діяльності підприємств, що функціонують у багатоформатному середовищі. Це створює потребу в розробці системного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності та вибору ефективних стратегій розвитку.

У процесі розв'язання зазначених проблем доцільним є врахування досвіду вітчизняних і закордонних науковців, які працюють у галузях економіки підприємств, конкуренції та товарного обігу. Серед них варто виокремити таких фахівців, як Р. Каплан, Т. Конно, Ф. Котлер, І. М. Ліфіц та інші.

Метою роботи є аналіз поточного стану, виявлення резервів та обґрунтування заходів щодо покращення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Завдання роботи:

- дослідити сутність та фактори конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити огляд основних конкурентних стратегій;
- проаналізувати недоліки та переваги різних методологій оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- надати загальноекономічну характеристику діяльності обраного підприємства;
- відповідно до обраної методики провести оцінку конкурентоспроможності на підприємстві;
- розробити стратегію підвищення рівня конкурентоспроможності обраного підприємства;
- обґрунтувати організаційно-економічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження обрано процес управління конкурентоспроможністю ТОВ "Альтернатива".

Предметом дослідження є кількісні та якісні економічні показники, які характеризують конкурентоспроможність підприємства.

Теоретичною і методологічною основою роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених в області економіки підприємства, маркетингу, які присвячені конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої в роботі мети було використано сукупність загальноприйнятих **методів дослідження**.

Метод логічного узагальнення застосовано для теоретичного обґрунтування значення поставлених задач та уточнення ключових понять роботи. Методи аналізу і синтезу використано для дослідження особливостей діяльності досліджуваного підприємства.

Метод економічного аналізу використано для визначення економічного стану ТОВ "Альтернатива".

Графічний метод використано для наочного подання статистичного матеріалу та схематичного зображення ряду теоретичних і практичних положень роботи.

Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативні документи з питань діяльності підприємств в Україні, дані статистичної та бухгалтерської звітності ТОВ "Альтернатива", а також інформація, що була отримана в ході спеціальних досліджень, проведених безпосередньо автором.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (2025 р.) [2].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція між підприємствами реалізується переважно через здобуття конкурентних переваг, рівень яких визначається категорією «конкурентоспроможність». Водночас науковий дискурс з цього приводу свідчить про відсутність єдності у трактуванні даного поняття серед вчених.

Одні дослідники розглядають конкурентоспроможність як відносну характеристику, що виражає відмінності в темпах і ефективності розвитку одного підприємства порівняно з іншими. При цьому увага зосереджена на рівні задоволення суспільних потреб продукцією чи послугами підприємства та результативності його функціонування [1].

Інші науковці вважають, що здатність підприємства утримувати стабільну ринкову позицію та досягати ключових цілей розвитку значною мірою залежить від раціонального використання ресурсного потенціалу. У цьому контексті конкурентоспроможність розглядається через призму довгострокової економічної стійкості суб'єкта господарювання.

Також конкурентоспроможність трактується як рівень спроможності підприємства з огляду на низку параметрів, таких як якість управлінських рішень, кадровий потенціал, стратегічне та оперативне планування, збутова політика, рівень технологій та організаційна комунікація. У цьому визначенні цінним є деталізація складових, які варто враховувати при оцінці рівня конкурентоспроможності [2].

Сучасні підходи акцентують на тому, що конкурентоспроможність — це узагальнений показник переваг підприємства у питаннях ресурсного забезпечення, задоволення потреб споживачів і результативності його діяльності в обраній сфері.

Деякі автори вводять поняття «конкурентного статусу», під яким розуміється місце підприємства у ринковій ієрархії. Інші дослідники виокремлюють три ключові індикатори високої конкурентоспроможності: задоволення споживачів та їх лояльність, позитивне ставлення суспільства й партнерів до компанії, а також гордість працівників за приналежність до організації [3].

Таким чином, конкурентоспроможність виступає як результат комплексних переваг підприємства у всіх ключових сферах управління. Цей підхід дозволяє розглядати підприємство як систему, ефективність якої залежить від конкурентності вхідних ресурсів, взаємодії функціональних блоків та якості кінцевого продукту.

У контексті стратегічного розвитку підприємства, прийняття інвестиційних рішень, освоєння нових ринків або впровадження інновацій — необхідним є цілісний підхід до оцінки його конкурентних позицій.

Поняття конкурентоспроможності тісно пов'язане з терміном «конкуренція», що походить із латини та означає суперництво за досягнення найкращих результатів у певній сфері. Отже, конкурентоспроможність можна інтерпретувати як здатність досягати вищих результатів у конкурентному середовищі [4].

Діяльність підприємства завжди перебуває під подвійним контролем: внутрішнім (управлінським) та зовнішнім (ринковим), з боку споживачів і конкурентів. Саме зовнішній контроль є основою для оцінювання конкурентних позицій, оскільки він базується на наявності реальних переваг. У цьому розумінні конкурентоспроможність — це здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому свої ринкові позиції.

Рівень конкурентоспроможності підприємства є інтегральною характеристикою його життєздатності, яка відображає ефективність використання трудового, науково-технічного, фінансового та маркетингового потенціалу. Він засвідчує не лише стан внутрішнього середовища

підприємства, а й його здатність адекватно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність — це багатокомпонентне поняття, яке включає здатність підприємства продавати затребувану продукцію, формувати й реалізовувати ефективні стратегії, вибудовувати організаційну структуру, що сприяє досягненню цілей, підтримувати тісну взаємодію зі споживачами, розвивати професійний персонал та оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації [5].

Отже, конкурентоспроможність підприємства означає його спроможність успішно функціонувати, залишаючись прибутковим у динамічному конкурентному середовищі. Це передбачає постійне вдосконалення продукції, збереження попиту, стабільне ринкове становище та адаптивність до змін.

Аналіз наукових теорій дозволяє виокремити п'ять основних груп конкурентних переваг, що визначають позиції підприємства на ринку:

- ресурсні — пов'язані з кадровим, матеріальним, ціновим потенціалом;
- технологічні — базуються на ефективному застосуванні технологій обслуговування та управління даними;
- інноваційні — формуються через нові види продукції та прогресивні форми організації діяльності;
- глобальні — узгоджені з загальними стандартами ведення бізнесу та державною політикою;
- культурні — пов'язані з історичними, мовними або ментальними перевагами в міжнаціональній торгівлі.

Підтримка високого рівня конкурентоспроможності означає ефективне використання всіх внутрішніх ресурсів підприємства, що дозволяє йому випереджати основних конкурентів, стабільно працювати на ринку та утримувати інтерес споживачів. Проте ці позиції не є сталими — вони вимагають постійного моніторингу ринкових змін і адаптації управлінських рішень [6].

Варто зазначити, що під конкурентоспроможністю продукції розуміють її здатність більш повно задовольняти потреби споживача порівняно з аналогами. Вона має тісний зв'язок із загальним рівнем конкурентоспроможності підприємства, хоча й оцінюється окремо, у чітко визначеному часовому та ринковому контексті.



Рисунок 1.1 – Фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства на споживчому ринку [7-9]

Варто підкреслити, що підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства суттєво відрізняються. Якщо при визначенні конкурентоспроможності товару пріоритет надається його ринковій ціні, то у

випадку аналізу підприємства як суб'єкта ринку ключовими критеріями виступають широта асортименту, якість післяпродажного обслуговування, гнучкість умов доставки тощо.

Суттєво відрізняється й сама природа конкурентоспроможності підприємств, що працюють у сфері реалізації товарів, порівняно з виробничими структурами. Підприємства, що здійснюють реалізацію продукції, зазвичай мають можливість з мінімальними часовими й фінансовими витратами змінювати номенклатуру товарів, орієнтуючись на більш перспективні й затребувані позиції. Цей аспект формує одну з ключових переваг таких суб'єктів господарювання в умовах конкурентного середовища. Особливу увагу в цьому контексті слід приділяти постійному аналізу конкурентоспроможності товарної пропозиції [10].

При оцінці рівня конкурентоспроможності конкретного товару першочергове значення має глибоке розуміння запитів цільової аудиторії. Саме з вивчення потреб і вподобань споживачів розпочинається формування споживчої цінності продукції, що, у свою чергу, визначає потенціал її реалізації на конкурентному ринку. Споживачі, оцінюючи товари, порівнюють їх за комплексом параметрів, які відображають ступінь задоволення очікувань і співвідношення ціни та якості.

Набір таких характеристик істотно варіюється залежно від категорії товару та може охоплювати як кількісні (вага, розміри, об'єм, ціна), так і якісні (дизайн, упаковка, колір, функціональність) показники.

Проте самої лише наявності певного рівня конкурентоспроможності недостатньо для забезпечення стабільної ринкової позиції. Щоб досягти довготривалих переваг, підприємство має системно підходити до управління власною конкурентоспроможністю, формуючи й підтримуючи стратегічну гнучкість, орієнтацію на споживача та ефективність внутрішніх процесів.

1.2 Поняття та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Особливості формування та функціонування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства залежать від взаємодії ключових сил ринкової конкуренції у відповідній сфері діяльності, етапу розвитку підприємства та рівня адаптивності його внутрішніх процесів.

Результативність підприємницької діяльності значною мірою обумовлена правильним вибором стратегії управління, яка є складовою частиною сучасного управлінського підходу. Визначення стратегічного курсу передбачає врахування ряду чинників: наявного потенціалу, ступеня конкурентоспроможності, ринкової частки, поточного статусу на ринку (лідера, претендента, аутсайдера) та визначених цілей (зміцнення позицій, вихід у лідери, збереження середніх результатів, запобігання банкрутству). Відповідно до поставлених завдань підприємство обирає найбільш доцільну ринкову поведінку. Стратегічна система управління при цьому включає [11-13]:

- формування бачення майбутньої діяльності;
- оцінювання наявного потенціалу та частки ринку;
- аналіз рівня конкурентоспроможності;
- запобігання зниженню цін з метою витіснення конкурентів;
- розробку ефективної стратегії та тактики;
- реалізацію конкретних заходів щодо підвищення конкурентних переваг;
- контроль за їх виконанням.

Управління підприємством в умовах ринкової економіки значною мірою зводиться до управління його конкурентоспроможністю — тобто до аналізу чинників впливу, вибору адекватної стратегії та її реалізації.

Формування дієвої системи управління конкурентоспроможністю потребує злагоджених дій як на державному, так і на інституційному рівні.

На державному рівні необхідні:

- удосконалення законодавчої бази у сфері регулювання конкуренції;

- формування ефективної політики з урахуванням міжнародних стандартів;
- створення сприятливого інвестиційного клімату;
- активізація процесів реструктуризації та диверсифікації;
- спрощення умов входу на ринок;
- боротьба з корупцією та недобросовісною конкуренцією;
- створення систем моніторингу ринкових змін і відкритих інформаційних ресурсів.

На рівні підприємства [14]:

Фокус має бути зосереджений на стратегічних пріоритетах, що забезпечують розробку довгострокових конкурентних переваг. Втрата конкурентоспроможності часто свідчить про відсутність стратегічного мислення та належного планування.

Система стратегічного управління включає:

1. Стратегічний моніторинг – постійне оновлення інформації щодо змін у ринковому середовищі.
2. Аналіз зовнішніх факторів – із застосуванням математичного, імітаційного моделювання та експертного оцінювання.
3. Ситуаційний аналіз – комплексна оцінка стану внутрішнього потенціалу підприємства.
4. Вибір стратегії – відповідно до результатів зовнішньої та внутрішньої діагностики, з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Результатом реалізації управлінських підходів має стати формування реальних конкурентних переваг, що дозволяють підприємству відрізнитись від конкурентів.

На мікрорівні, для досягнення стабільної конкурентоспроможності необхідне поєднання таких факторів: низькі витрати, унікальність товару, ефективне використання наявних ресурсів, гнучке стратегічне позиціонування.

У сучасних умовах управління конкурентоспроможністю потребує міждисциплінарного підходу та охоплює як економічні, так і управлінські, технологічні, маркетингові компоненти. Йдеться про систему, що забезпечує

створення і реалізацію переваг на рівні продукції, послуг, організаційної структури тощо.

Водночас етапи управління конкурентоспроможністю охоплюють:

- планування та організацію процесів забезпечення конкурентних переваг;
- створення методів оцінки персоналу, мотивації та контролю якості;
- аналіз ефективності застосованих управлінських рішень;
- оцінку доцільності та адаптацію методів до змін зовнішнього середовища.

Успішна реалізація управлінської моделі передбачає наявність якісної стратегії позиціонування — визначення напрямку розвитку, вибору ринкової ніші та обґрунтованої організації діяльності.

Для цього слід:

- дослідити специфіку ринку, потреби цільових клієнтів;
- сформувати асортимент з високим рівнем попиту;
- ефективно розподіляти ресурси;
- визначити та реалізувати оптимальну цінову політику;
- закріпити свою позицію шляхом активного управління іміджем та якістю обслуговування.

Стратегічне позиціонування є не просто маркетинговим кроком, а ключовим елементом системного управління конкурентоспроможністю. Воно має будуватися на чітких завданнях, етапності та оцінці результатів.

В умовах динамічного конкурентного середовища така система дозволяє підприємству адаптуватися, зберігати гнучкість і досягати поставлених стратегічних цілей. Це, у свою чергу, забезпечує тривале збереження конкурентних позицій на ринку [15].



Рисунок 1.2 – Модель управління процесом позиціонування підприємства [16]

Оперативне реагування на дії ключових конкурентів є важливою передумовою досягнення сталого успіху підприємства в умовах конкурентного ринку. Такий підхід сприяє формуванню ефективної системи попереджувальних заходів, яка забезпечує стійкий розвиток організації. Наявність такої системи надає підприємству можливість сформувати унікальні конкурентні переваги. Саме на цьому етапі відбувається ідентифікація основних факторів, які можуть забезпечити перевагу в конкурентній боротьбі.

Наступний крок передбачає створення інструментів стратегічного розвитку, які дозволяють підприємству реалізовувати виявлені ключові фактори успіху. У межах цього етапу можуть бути визначені конкретні індикатори, що слугують для оцінки рівня конкурентоспроможності.

У результаті формується система внутрішніх засад, яка є основою для побудови збалансованого підходу до управління. Така система дозволяє підприємству досягати адаптивної стійкості навіть в умовах значної напруги на ринку.

На етапі стратегічного позиціонування підприємство, спираючись на систему ключових показників, формулює конкретні цілі, реалізація яких відбувається через основні управлінські процеси позиціонування. Завдання цього етапу полягає у приведенні практичної діяльності у відповідність до стратегічного бачення [17].

Фінальний етап передбачає оцінку ефективності обраного позиціонування. Для цього визначаються критерії оцінювання, після чого проводиться аналіз отриманих результатів. Мета цього процесу — з'ясувати, наскільки фактичний стан підприємства відповідає запланованим стратегічним орієнтирам, а також ухвалити рішення щодо доцільності коригування позиціонування та загальної стратегії розвитку.

Обґрунтування стратегічного напрямку розвитку підприємства включає перегляд його місця і ролі у ринковому середовищі, а також, за потреби, — уточнення напрямів подальшої діяльності. Упровадження системи позиціонування потребує перегляду всієї структури управління організацією. Від того, наскільки ефективно ця система буде інтегрована в управлінську модель, залежить якість і стабільність конкурентної позиції підприємства.

Водночас ефективне прийняття управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності потребує наявності розвинутого інструментарію для її оцінювання. Це передбачає як кількісне, так і якісне вимірювання ключових параметрів, що визначають конкурентну позицію підприємства на ринку.

1.3 Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

У процесі реалізації обраної конкурентної стратегії та під впливом зовнішніх ринкових факторів підприємства можуть як зміцнювати, так і втрачати свої позиції на ринку, що проявляється через їхнє позиціонування у конкурентному середовищі.

Позиціонування традиційно розуміють як сукупність дій, спрямованих на формування чітко визначеної ролі підприємства серед інших ринкових гравців шляхом досягнення та утримання конкурентних переваг в умовах динамічного середовища [18].

На наш погляд, доцільно розглядати позиціонування як цілеспрямований процес управлінського впливу, спрямований на закріплення підприємства в обраній ринковій ніші та забезпечення стабільного рівня його конкурентоспроможності. Однією з передумов ефективного позиціонування є своєчасне й об'єктивне визначення конкурентного потенціалу підприємства.

З огляду на зростаючу напруженість у ринковій конкуренції, формування ринкової позиції підприємства вимагає не лише аналізу споживчих характеристик реалізованих товарів чи послуг, а й глибшого розуміння рівня конкурентоспроможності організації в цілому. Це дає змогу адекватно оцінити її здатність ефективно функціонувати в умовах суперництва та займати вигідну позицію на ринку.

Беручи до уваги аналогію з оцінюванням якості товарів, конкурентоспроможність підприємства також може бути розглянута як результат упорядкованої діяльності з метою отримання висновків щодо рівня його здатності конкурувати. Така діяльність передбачає проведення комплексного аналізу ключових характеристик підприємства, які мають вплив на його місце в конкурентній ієрархії.

Варто зазначити, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися різними суб'єктами – як внутрішніми, так і зовнішніми – залежно від цілей, які ставляться в межах відповідного дослідження. При цьому

доцільно враховувати, що методи та глибина аналізу залежать від поставлених завдань, специфіки галузі, типу ринку та інших чинників.

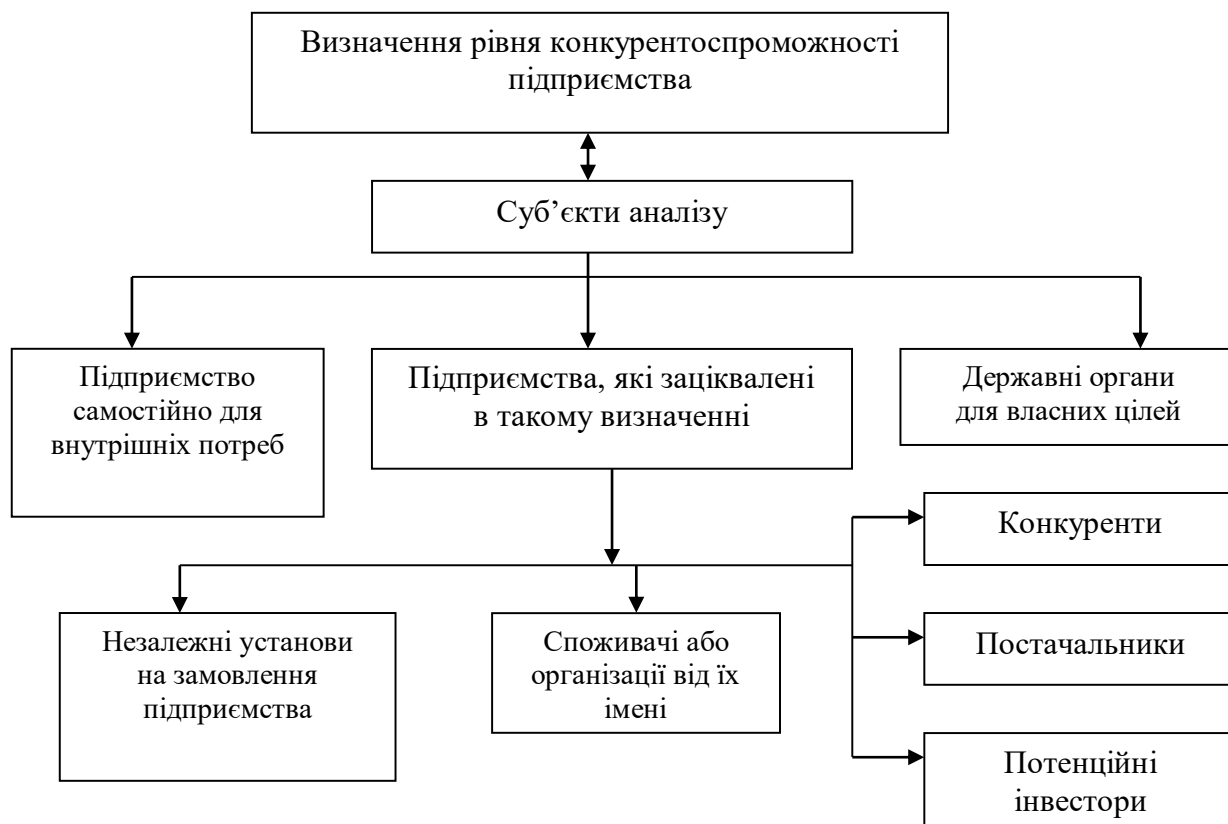


Рисунок – 1.3 Суб'єкти, зацікавлені у визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства [19-21]

Варто підкреслити, що у разі, коли оцінювання рівня конкурентоспроможності здійснюється на державному рівні, такий процес має бути повністю незалежним як від об'єкта дослідження, так і від будь-яких зацікавлених суб'єктів.

Необхідність визначення рівня конкурентоспроможності виникає у зв'язку з потребою вирішення широкого спектра завдань — як загального, так і прикладного характеру. Їх формування безпосередньо зумовлюється розвитком ринкових відносин, станом товарного ринку та динамікою конкурентного середовища. Зважаючи на багатофункціональність цього інструменту, оцінювання конкурентоспроможності повинне ґрунтуватися на вивченні підприємства у тісному взаємозв'язку із внутрішніми процесами та зовнішніми

ринковими впливами. Для цього необхідно застосовувати відповідні принципи, методи та підходи, які формують методологічну основу дослідження. Відправною точкою має стати орієнтація на інтереси споживачів.

Стандартна процедура оцінювання може передбачати наступні етапи:

1. Аналіз ринку та вибір бази для порівняння. Це може бути середньогалузевий рівень, динаміка показників самого підприємства або результати діяльності основних конкурентів. Найбільш ефективним є порівняння з безпосередніми конкурентами, хоча на практиці це може ускладнюватися обмеженим доступом до достовірних даних.

2. Визначення релевантних факторів і показників. Вибір залежить від обраного методу оцінки — наприклад, теорії ефективної конкуренції, концепції конкурентних переваг або інших підходів.

3. Аналіз отриманих результатів.

4. Виявлення потенціалу зростання конкурентоспроможності.

5. Формування рекомендацій щодо використання виявлених резервів.

Система показників, що може використовуватись у процесі оцінювання, включає:

- ринкові індикатори: частка підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, у галузевих сегментах;
- інноваційні показники: кількість нових продуктів, рівень витрат на розробки, частка персоналу, залученого до інноваційної діяльності;
- маркетингові показники: патентний захист, ефективність сервісу, витрати на рекламу, аналітика маркетингових досліджень;
- фінансові показники: прибуток від основної діяльності, структура дебіторської та кредиторської заборгованості, кредитоспроможність.

Цей набір індикаторів може адаптуватися залежно від галузі, цілей оцінювання або типу суб'єкта, який його проводить [22].

Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися за трьома основними напрямками:

1. Оцінка результативності діяльності – аналіз частки ринку, обсягів реалізації, прибутковості, кількості освоєних нових продуктів тощо.

2. Факторний аналіз – вивчення впливу окремих параметрів на загальний рівень конкурентоспроможності.

3. Оцінка стратегічних рішень – аналіз місії, програм розвитку, планів та їх реалізації з погляду ефективності.

Застосування певного напрямку залежить від доступності інформації, що варіюється залежно від галузевої специфіки.

Визначення характеру конкурентних переваг підприємства — складне завдання, оскільки вони можуть бути пов'язані як з особливостями продукції, так і з індивідуальними формами організації продажу. У кожному випадку ці переваги є відносними – вони визначаються у порівнянні з провідним конкурентом, який має найсильніші ринкові позиції.

Зовнішні конкурентні переваги пов'язані з властивостями товару, які краще задовольняють потреби споживача, і формують вищу «цінність» у його очах. Це дозволяє підприємству підвищувати ціну вище за середню ринкову, зберігаючи попит [23].

Внутрішні конкурентні переваги обумовлені нижчим рівнем витрат, що забезпечує підприємству більшу фінансову гнучкість, зокрема можливість реагувати на зниження ринкових цін без суттєвого зменшення рентабельності.

Ці два типи переваг часто мають різне походження та не завжди можуть бути реалізовані одночасно.

Аналіз конкурентної сили підприємства може здійснюватися через:

- оцінку цінового потенціалу (відношення максимальної ціни, яку готовий заплатити споживач, до ціни аналогічного товару конкурента);
- оцінку ефективності витрат (відношення собівартості продукції підприємства до аналогічного показника конкурента).

Для оцінки "ринкової сили" використовуються дані маркетингових досліджень — зокрема, сприйняття бренду, еластичність попиту, споживчі

переваги. Для оцінки "продуктивності" – дані щодо операційних витрат, технологічної ефективності, досвіду підприємства тощо.

Однак під час оцінювання конкурентних переваг виникають певні труднощі, зокрема:

- правильний вибір підприємства-еталона;
- формування релевантних критеріїв конкурентоспроможності;
- необхідність комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, здатність підприємства реалізовувати свої переваги визначається не лише прямими конкурентами, але й загрозами з боку потенційних гравців, товарів-замінників, споживачів і постачальників. Саме взаємодія цих факторів і формує конкурентну силу підприємства.

Одним з основних індикаторів є частка ринку, яку займає підприємство, – вона слугує умовним відображенням його реального положення та впливу на ринкову ситуацію [24].

$$\varphi_i^K = \frac{K_j}{\sum K_i}, \quad (1.1)$$

$$\varphi_i^P = \frac{K_j \cdot \Pi_j}{\sum K_i \cdot \Pi_i}, \quad (1.2)$$

$$\varphi_i^B = \frac{\Pi_j}{\sum \Pi_i}, \quad (1.3)$$

де φ_i^K , φ_i^B – частка ринку і-го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) продукції;

K_i , Π_i – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-им підприємством;

Π_i – обсяг продажу і-го підприємства;

N – кількість підприємств, що функціонують на даному ринку.

Індекс Герфіндаля розраховується як сума квадратів ринкових часток конкурентів за такою формулою:

$$I_x = \sum C_i^2, \quad (1.4)$$

де I_x – індекс Герфіндаля, ($0 < I_x < 1$);

C_i^B – частка i -того підприємства в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії його значення наближається до 1.

З метою визначення позиції підприємства на ринку застосовують також індекс Розенблюта I_p . Він враховує номер підприємства, отриманий на основі рангування часток від максимуму до мінімуму, і розраховується за такою формулою:

$$I_p = \frac{1}{2 \sum i \cdot C_i^2}, \quad (1.5)$$

Описані методологічні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності дають змогу зафіксувати його стан на конкретний момент часу та сформулювати уявлення про ринкові позиції підприємства.

Серед практичних інструментів, які набули значного поширення, зокрема в діяльності зарубіжних маркетингових структур, особливо виділяється так званий метод диференціації. Його основна ідея полягає у виявленні сильних і слабких сторін підприємства за ключовими параметрами шляхом порівняння з обраним еталоном [24].

Суть підходу полягає в одночасному аналізі конкретного суб'єкта з іншим представником ринку, який виступає порівняльною основою.

Порівняння здійснюється за окремими критеріями, що мають стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності. Для кожного показника визначається не лише положення підприємства, але й кількісний розрив між ним та обраною базою. Це дозволяє чітко ідентифікувати ті напрямки, в яких підприємство має переваги, а також виявити потенційні зони для покращення.

Такий підхід вважається доцільним для формування конкретних управлінських рішень щодо посилення ринкових позицій підприємства, оскільки він забезпечує не лише фактологічну оцінку, але й дає змогу вимірювати відставання або перевагу в динаміці.

Таблиця 1.1 – Приклад проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства методом різниць

Об'єкт оцінки	Показник підприємства	Показник конкурента	Перевага (+) Недолк (-)
1. Рентабельність обороту, %			
2. Рентабельність капіталу, %			
3. Тривалість операційного циклу, днів			
4. Комерційна маржа (рівень торговельної надбавки), %			
....			

Серед методів оцінювання конкурентоспроможності особливу практичну цінність має метод ранжування. Його перевага полягає у можливості виявлення загальної ринкової позиції суб'єкта, а також його відносних сильних і слабких сторін [25-26].

Суть цього підходу полягає в упорядкуванні досліджуваних об'єктів за кожним з вибраних оціночних показників відповідно до досягнутих результатів. Підприємствам надається ранг залежно від значення кожного показника, після чого формується узагальнена характеристика їх ринкових позицій.

Застосування цього методу дозволяє окреслити ті напрями діяльності, де підприємство має переваги над іншими гравцями ринку, а також виявити ті

аспекти, які потребують підвищеної уваги. У цьому випадку не здійснюється кількісний аналіз розриву між показниками — акцент робиться на визначенні відносного місця у загальній системі координат, що формує основу для подальших стратегічних рішень.

Таблиця 1.2 – Приклад проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства методом рангів [27]

Об'єкт оцінки	Підприємство, що оцінюється	Конкуренти		
		Підприємство 1	Підприємство 1	Підприємство 1
1. Рентабельність обороту, %	1	3	2	4
2. Рентабельність капіталу, %	3	2	1	4
3. Тривалість операційного циклу, днів	2	4	1	3
4. Комерційна маржа (роівень торговельної надбавки), %	4	2	3	1
Всього	10	11	7	12
Місце в конкурентній боротьбі	II	III	I	IV

Узагальнення результатів ранжування за всіма оціночними критеріями дозволяє визначити підприємство з найвищим рівнем конкурентоспроможності. Це досягається шляхом підсумовування отриманих рангів: за умови, що найкращі значення показника відповідають мінімальному рангу — обирається підприємство з найменшою сумою рангів; якщо ж найвищі значення є кращими — за критерієм максимальної суми рангів.

Основною перевагою цього підходу є його простота у реалізації та універсальність — він може бути використаний як для кількісних, так і для якісних оцінок. Разом з тим, недоліком є те, що такий метод забезпечує лише загальне уявлення про позицію підприємства у ринковому середовищі, не даючи змоги визначити глибину відставання або переваги в конкретних показниках.

Для усунення цих обмежень застосовується **бальна методика**, яка передбачає комплексну процедуру оцінювання конкурентного потенціалу за декількома етапами:

- формування інформаційної бази для розрахунку аналітичних показників;
- обчислення початкових показників для аналізу;
- визначення набору критеріїв оцінювання конкурентоспроможності;
- присвоєння рангів значенням показників та розрахунок їхньої вагомості;
- нормалізація отриманих значень через переведення у співставну індексну форму;
- розрахунок інтегральних значень для кожного підприємства;
- ранжування інтегральних показників та визначення їх значущості;
- врахування вагомості кожного інтегрального індикатора в загальній системі оцінювання;
- обчислення підсумкового інтегрального рівня конкурентоспроможності.

Цей метод забезпечує глибшу і структуровану оцінку, дозволяє враховувати важливість окремих показників та надає можливість здійснити порівняльний аналіз на рівні інтегрального індексу, що значно підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, в результаті опрацювання теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства встановлено, що конкурентоспроможність є ключовим інтегральним показником, що визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища, реалізуючи стійкі конкурентні переваги.

Поняття конкурентоспроможності трактується як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи або покращуючи свої ринкові позиції за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу, якості продукції, гнучкості управлінських рішень та маркетингової стратегії. У науковому дискурсі конкурентоспроможність розглядається з

позицій порівняльної переваги, ефективності функціонування, спроможності до інновацій та здатності задовольняти потреби цільових споживачів.

Проаналізовано основні методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності. Зокрема, розглянуто методи диференціації (різниць), ранжування, підсумовування рангів та бальну систему, які дозволяють оцінити як сильні, так і слабкі сторони підприємства. Методи різняться за складністю, точністю результатів і можливістю ідентифікувати глибину відставання чи переваги. Найбільш комплексним і адаптивним до управлінських потреб є метод бальної оцінки з розрахунком інтегрального показника.

Уточнено, що визначення рівня конкурентоспроможності доцільно здійснювати не ізольовано, а з урахуванням взаємозв'язку підприємства з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Успішність позиціонування на ринку безпосередньо залежить від здатності підприємства оцінювати свої ринкові позиції, коректно визначати стратегічні пріоритети та своєчасно адаптуватися до змін конкурентного середовища.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Альтернатива» було засноване 25 липня 2003 року в селі Степківка Первомайського району Миколаївської області. Його створення стало відповіддю на потреби ринку сільськогосподарської продукції та актуальність розвитку аграрного сектору в регіоні.

Початково підприємство було невеликим господарством, заснованим родиною Холод — Холодом Петром Володимировичем (нинішнім керівником) та Холодом Ігорем Петровичем, які володіли досвідом у сфері рослинництва. Їхньою метою було створення ефективного сільськогосподарського виробництва, орієнтованого на вирощування зернових та технічних культур, які мають високий попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

З роками підприємство пройшло кілька етапів розвитку. На початковому етапі основну увагу приділяли модернізації матеріально-технічної бази, зокрема оновленню сільськогосподарської техніки та обладнання. Наступним кроком стала оптимізація земельного банку, адже для ефективного виробництва потрібні не лише ресурси, але й належне управління ними.

Засновники дотримувалися стратегічного курсу на впровадження новітніх агротехнологій та підвищення врожайності, що забезпечило підприємству конкурентоспроможність на регіональному ринку. Уже через кілька років після заснування ТОВ «Альтернатива» стало одним із найбільших сільськогосподарських виробників у Первомайському районі.

Основною спеціалізацією ТОВ «Альтернатива» є вирощування зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза) та технічних культур, серед яких особливе місце займають соняшник і ріпак. Згідно з даними Єдиного

державного реєстру, основним видом діяльності є «виращування зернових (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур» (КВЕД 01.11).

На підприємстві відсутнє власне тваринництво, тому всі ресурси концентруються на рослинницькому напрямі. Це дозволяє максимально ефективно використовувати земельні угіддя та техніку. Основні етапи виробничого процесу включають підготовку ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання врожаю та первинну доробку продукції для подальшої реалізації.

ТОВ «Альтернатива» також активно займається збутом продукції: реалізація здійснюється як на внутрішньому ринку України, так і на експорт. Останніми роками компанія регулярно бере участь у програмах співпраці з логістичними компаніями, що забезпечують своєчасне транспортування зерна та технічних культур до портів і кінцевих покупців. Наприклад, у липні 2024 року підприємство відвантажило понад 119 тонн ріпаку за умовами поставки FCA (згідно з Інкотермс 2010).

На сьогодні штат підприємства складає 38 працівників. Це як кваліфіковані агрономи, механізатори, технічні працівники, так і управлінський персонал. З метою забезпечення високої ефективності роботи ТОВ «Альтернатива» активно інвестує в навчання персоналу, залучення молодих спеціалістів, а також оновлення обладнання.

Матеріально-технічна база включає сучасні трактори, комбайни, посівні комплекси, оприскувачі та іншу сільськогосподарську техніку. Велика увага приділяється оновленню технічного парку для скорочення витрат на обслуговування та зниження впливу на довкілля. Застосовуються системи GPS-навігації, що дозволяє точно контролювати процеси посіву та обробки ґрунтів.

На господарську діяльність підприємства впливає безліч факторів, як зовнішні, так і внутрішні.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Альтернатива» є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Альтернатива»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Досвід і стабільна репутація на ринку з 2003 року - Вирощування високоякісної продукції (зернові та технічні культури) - Сучасна техніка, GPS-навігація, інноваційні агротехнології - Оптимізоване управління виключно рослинництвом - Фінансова стійкість і можливість інвестування - Сприятливе географічне розташування	- Висока залежність від погодних умов - Відсутність диверсифікації (тільки рослинництво) - Логістичні труднощі в експорті в умовах воєнного стану - Дефіцит кваліфікованої робочої сили в регіоні - Інтенсивна конкуренція з великими аграрними компаніями - Обмежені інвестиційні ресурси для масштабування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Залучення молодих фахівців через освітні програми - Розвиток партнерств з експортно-логістичними операторами - Доступ до державних програм підтримки агросектору - Зростання попиту на продовольство в умовах глобальної нестабільності - Можливість впровадження енергоощадних та екологічних технологій	- Зміни в державному регулюванні аграрного сектора - Коливання цін на світових ринках зернових культур - Погіршення кліматичних умов і нестабільність врожаїв - Військові дії та порушення логістичних ланцюгів - Ризик втрати орендованих земель через конкуренцію

Сильними сторонами підприємства є досвід та репутація. Підприємство працює на аграрному ринку з 2003 року, що забезпечило йому стабільну репутацію серед партнерів і покупців. Досвідчене керівництво володіє глибокими знаннями особливостей регіонального сільського господарства.

ТОВ «Альтернатива» спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур високої якості, що користуються стабільним попитом на ринку. Підприємство активно оновлює матеріально-технічну базу, впроваджує сучасні агротехнології, використовує системи GPS-навігації, що підвищує ефективність виробництва та знижує втрати.

Зосередження виключно на рослинництві дає змогу підприємству максимально ефективно використовувати землю, техніку та людські ресурси без розпорошення на додаткові напрями, як-от тваринництво.

Підприємство демонструє стабільні фінансові результати, має помірний рівень боргового навантаження й здатне самостійно інвестувати у розвиток.

Розташування в родючому аграрному регіоні (Миколаївська область) сприяє отриманню високих врожаїв та хорошій логістиці для експорту.

Серед слабких сторін у діяльності ТОВ «Альтернатива» варто насамперед відзначити значну залежність від погодних умов. Як і більшість підприємств аграрного сектору, господарство залишається чутливим до кліматичних змін, посух, заморозків та інших стихійних явищ, що безпосередньо впливають на врожайність.

Ще одним чинником, який обмежує стійкість підприємства, є відсутність диверсифікації: зосередження виключно на рослинництві робить бізнес вразливим до коливань ринку зернових і технічних культур, зокрема до ризику падіння цін або перевиробництва.

Ускладнює діяльність і ризик експортних операцій. В умовах воєнного стану, логістичних обмежень та можливої нестачі транспортних потужностей, вивезення продукції за кордон може бути ускладнене блокуванням портів або зміною міжнародних правил.

Суттєвою проблемою для підприємства також є кадровий дефіцит. Через активну міграцію населення до міст або за кордон ТОВ «Альтернатива» відчуває труднощі із залученням молодих і кваліфікованих працівників.

Крім того, високий рівень конкуренції у регіоні, де активно діють інші великі аграрні компанії, створює тиск на підприємство в питаннях збуту продукції, оренди земельних ділянок та утримання персоналу.

Окремою слабкою стороною є обмежені інвестиційні ресурси. Незважаючи на фінансову стабільність, для масштабного розширення діяльності або впровадження переробних потужностей необхідні значні капіталовкладення, які досить складно залучити на сучасному аграрному ринку.

На рисунку 2.1 наведено організаційну структуру управління ТОВ «Альтернатива».

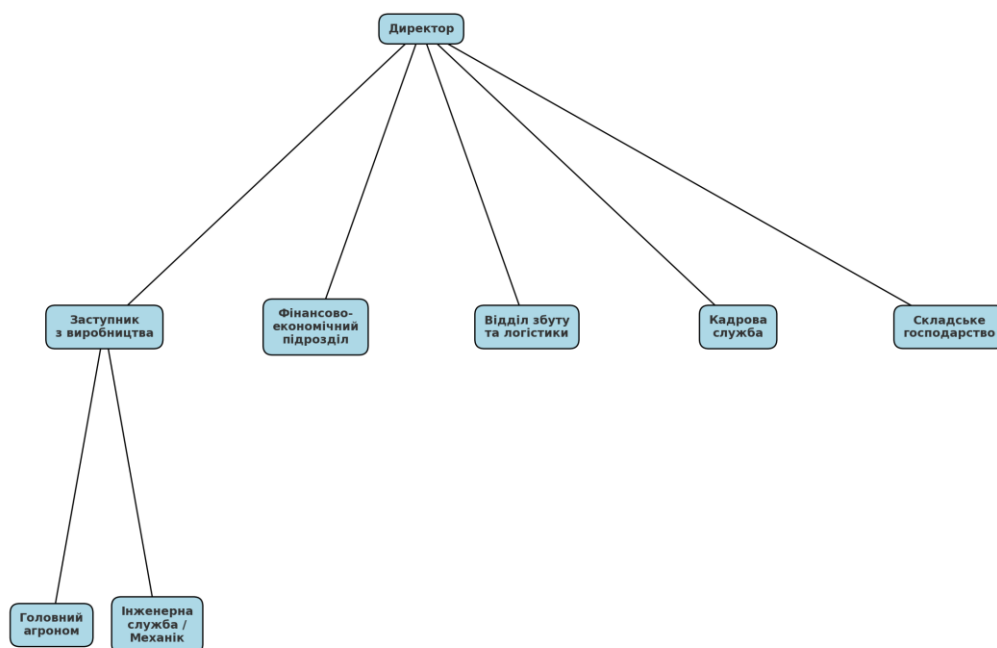


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Альтернатива»

Організаційна структура управління ТОВ «Альтернатива» є лінійно-функціональною, адаптованою до умов середнього аграрного підприємства з виробничою спеціалізацією у рослинництві.

Лінійно-функціональна структура поєднує в собі елементи вертикального підпорядкування (лінійного управління) з розподілом функціональних обов'язків між спеціалізованими підрозділами. Такий тип структури притаманний підприємствам, які мають декілька ключових напрямів діяльності, потребують чіткого розмежування завдань та підвищення якості управління функціональними сферами (виробництво, логістика, збут, технічне обслуговування тощо).

Керівник підприємства – генеральний директор (Петро Володимирович Холо – приймає стратегічні рішення, координує діяльність усіх підрозділів, представляє підприємство зовні.

Заступник директора з виробництва

- Контролює всі етапи агротехнологічного циклу: підготовка ґрунту, посів, обробка, збирання врожаю.
- Організовує роботу агрономів та механізаторів.

Головний агроном

- Розробляє сівозміни, обирає сорти насіння, визначає строки агротехнічних заходів.
- Надає рекомендації щодо застосування добрив і засобів захисту рослин.

Інженерна служба / Механік

- Відповідає за справність техніки, організовує технічне обслуговування та ремонти.
- Проводить навчання з безпечної експлуатації обладнання.

Фінансовий відділ – займається обліком, плануванням витрат, формуванням звітності, контролем бюджету.

Відділ збуту (логістики)

- Організовує реалізацію продукції на внутрішньому ринку та експорт.
- Співпрацює з логістичними компаніями, готує товар до транспортування.

Кадрова служба веде кадровий облік, організовує навчання працівників, адаптацію нових кадрів.

Складське господарство організовує зберігання врожаю, первинну доробку продукції.

Переваги такої структури для ТОВ «Альтернатива»:

- Чіткість ієрархії та відповідальності.
- Фахова спеціалізація управлінських функцій – кожен підрозділ виконує специфічні завдання.
- Гнучкість в управлінні ресурсами – особливо актуальна для сезонного агровиробництва.
- Можливість масштабування – структура дозволяє вводити нові функціональні ролі в разі зростання обсягів діяльності.

2.2 Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Альтернатива»

Здійснено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА» (табл. 2.2.). Дані для розрахунків містяться у фінансовій звітності підприємства (дод. Б).

Таблиця 2.2 - Рівень та динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Показники	Роки			Відносне відхилення (+, -) , %	
	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023
1. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис.грн.	10165,7	16350,7	23730,7	+60,8	+45,1
2. Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг, тис.грн.	14499,9	19537,7	38974,1	+34,7	+99,5
3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	2852,8	1955,5	13566,2	-31,5	+594,0
4. Середня вартість сукупного капіталу, тис.грн.	27642	33555	36768,0	+21,4	+9,6
5. Чистий фінансовий результат, тис.грн.	2852,8	1955,5	13566,2	-31,5	+594,0
6. Основні засоби, тис.грн.	122936	10389,9	9425,2	+8,5	-9,3
7. Оборотні активи, тис.грн.	17300,9	27088,1	26597,1	+56,6	-1,8
8. Рентабельність капіталу (ряд.3 / ряд.4)	0,1	0,06	0,37	-	-
9. Оборотність оборотного капіталу (ряд.2 / ряд.7)	0,84	0,72	1,47	-	-

У 2022 році собівартість реалізованої продукції становила 10 165,7 тис. грн, а вже у 2023 році вона зросла до 16 350,7 тис. грн — приріст склав 60,8%, що є досить суттєвим. У 2024 році спостерігається подальше зростання до 23 730,7 тис. грн (+45,1%). Така динаміка вказує на значне зростання витрат, пов'язане, ймовірно, з інфляційними чинниками, зростанням цін на ресурси та збільшенням обсягів виробництва. Це потребує посиленого контролю за витратами й оптимізації собівартості.

Чистий дохід у 2022 році становив 14 499,9 тис. грн, у 2023 році зріс до 19 537,7 тис. грн (+34,7%), а у 2024 році — до 38 974,1 тис. грн, тобто майже удвічі більше (+99,5%). Така позитивна динаміка свідчить про розширення обсягів продажу, вдалу збутову політику та, ймовірно, збільшення попиту на продукцію підприємства. Високі темпи зростання доходу — одна з ключових ознак фінансового зміцнення компанії.

У 2022 році прибуток до оподаткування становив 2 852,8 тис. грн, однак у 2023 році показник знизився до 1 955,5 тис. грн, що означає падіння на 31,5%. Це могло бути викликано тимчасовими проблемами: зростанням витрат або нестабільною ринковою ситуацією. Проте у 2024 році підприємство продемонструвало різке покращення, збільшивши прибуток до 13 566,2 тис. грн (+594%), що свідчить про успішну адаптацію до змін, підвищення ефективності операційної діяльності та зниження витрат на одиницю продукції.

Протягом трьох років відзначається поступове зростання капіталу: з 27 642 тис. грн у 2022 році до 33 555 тис. грн у 2023 році (+21,4%), а потім до 36 768 тис. грн у 2024 році (+9,6%). Зростання вартості капіталу є позитивною тенденцією, що вказує на активне фінансування розвитку та, ймовірно, залучення нових джерел інвестицій.

Динаміка аналогічна до фінансового результату до оподаткування. Після падіння у 2023 році на 31,5%, у 2024 році підприємство збільшило чистий прибуток у 6,9 разів. Це свідчить про відновлення прибутковості та стратегічне управління витратами, включаючи можливе зростання операційної маржі.

Незвична динаміка спостерігається по вартості основних засобів: йдеться про різке скорочення основних засобів, імовірно продаж, амортизацію або списання активів. Це вимагає подальшого аналізу з боку менеджменту.

Оборотні активи зросли з 17 300,9 тис. грн у 2022 році до 27 088,1 тис. грн у 2023 році (+56,6%), однак у 2024 році незначно зменшились до 26 597,1 тис. грн (-1,8%). Загалом зберігається стійкий рівень забезпеченості підприємства оборотними ресурсами, що підтримує безперервність операційної діяльності.

Показник рентабельності капіталу демонструє серйозне покращення: з 0,10 у 2022 році та 0,06 у 2023 році – до 0,37 у 2024 році. Це означає, що ефективність використання вкладеного капіталу суттєво зросла, що є позитивною ознакою довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Показник знижувався з 0,84 (2022) до 0,72 (2023), однак у 2024 році підвищився до 1,47, що свідчить про значне покращення швидкості обігу активів. Це свідчить про ефективніше використання ресурсів і ймовірне прискорення реалізації продукції.

Таким чином, Фінансові показники ТОВ демонструють позитивну динаміку у 2024 році, зокрема у сфері прибутковості, ефективності капіталу та обіговості активів. Основними ризиками залишаються зростання собівартості та можливі проблеми з основними засобами, що потребує додаткового контролю. Підприємство успішно відновлюється після спаду 2023 року та демонструє стійкі ознаки фінансового зростання.

Проаналізуємо показники ліквідності підприємства (табл. 2.3).

У процесі оцінки фінансової стійкості підприємства важливу роль відіграють показники ліквідності та платоспроможності, що дозволяють визначити здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Аналіз динаміки таких показників на прикладі ТОВ «Альтернатива» за 2022–2024 роки дозволяє виявити як позитивні тенденції, так і окремі проблемні аспекти.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Альтернатива».

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023 від 2022	2024 від 2023	2023 від 2022	2024 від 2023
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,03	0,1	+0,027	+0,07
2. Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	0,05	0,18	0,38	+0,13	+0,2
3. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,7	1,67	2,42	-0,03	+0,75
4. Коефіцієнт концентрацій власного капіталу	0,654	0,568	0,7	-0,086	+0,132
5. Коефіцієнт фінансової залежності	0,346	0,432	0,3	+0,086	-0,132

У процесі оцінки фінансової стійкості підприємства важливу роль відіграють показники ліквідності та платоспроможності, що дозволяють визначити здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Аналіз динаміки таких показників на прикладі ТОВ «Альтернатива» за 2022–2024 роки дозволяє виявити як позитивні тенденції, так і окремі проблемні аспекти.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році становив лише 0,003, що є критично низьким показником і свідчить про відсутність достатнього обсягу грошових коштів на підприємстві. У наступні роки цей показник поступово зростав — до 0,03 у 2023 році та 0,1 у 2024 році. Хоча динаміка є позитивною, у 2024 році значення коефіцієнта залишається нижчим за нормативний рівень (0,2–0,3). Це свідчить про те, що підприємство має обмежену спроможність покривати свої поточні зобов'язання виключно за рахунок найбільш ліквідних активів. Ймовірними причинами такого стану можуть бути значні витрати на виробничий цикл та реінвестування прибутку, а також недостатній рівень

грошових резервів. Наслідком цієї ситуації є ризик платіжної неплатоспроможності в умовах термінової потреби у грошах.

Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності також демонструє зростання: від 0,05 у 2022 році до 0,18 у 2023 та 0,38 у 2024 році. Проте навіть найвище значення не досягає нормативного рівня (0,7–1,0), що свідчить про обмежену спроможність підприємства розраховуватися з боргами без реалізації матеріальних запасів. Це може бути пов'язано з тим, що значна частина оборотних активів припадає на складські залишки продукції та сировини. У короткостроковій перспективі це знижує гнучкість підприємства в управлінні ліквідністю.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності перебуває в межах нормативних значень протягом усього аналізованого періоду. У 2022 році він становив 1,7, у 2023 році — 1,67, а у 2024 році зріс до 2,42. Така динаміка свідчить про стабільну спроможність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання всією сукупністю оборотних активів. Зростання цього показника у 2024 році може бути зумовлене збільшенням обсягу оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості, або зниженням темпів накопичення короткострокових боргів. Це позитивно характеризує платоспроможність підприємства, хоча потребує паралельного контролю над структурою оборотного капіталу.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу демонструє незначне зниження у 2023 році — з 0,654 до 0,568, що свідчить про певне зростання частки залученого капіталу в структурі джерел фінансування. Проте у 2024 році показник відновлюється і навіть перевищує початкове значення, досягнувши 0,7. Це свідчить про переважання власного капіталу над залученим, що є позитивною ознакою фінансової незалежності підприємства. Причинами змін могли бути залучення зовнішніх джерел фінансування у 2023 році та, відповідно, їх часткове погашення або зростання прибутку у 2024 році.

Відповідно, коефіцієнт фінансової залежності (зворотний до попереднього) у 2023 році дещо підвищився до 0,432, однак у 2024 році

знизився до 0,3. Це свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Така тенденція є позитивною з точки зору зменшення фінансових ризиків і підвищення довіри інвесторів.

Загалом, результати аналізу свідчать про покращення фінансового стану підприємства в частині загальної ліквідності, платоспроможності та структури капіталу. Проте недостатній рівень абсолютної та швидкої ліквідності вказує на необхідність посилення грошових резервів і більш ефективного управління дебіторською заборгованістю. Збалансована політика в сфері короткострокових активів і пасивів дозволить зміцнити фінансову стійкість підприємства та забезпечити його стабільний розвиток.

2.3 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Альтернатива»

Аграрний сектор відіграє ключову роль в економіці України, особливо в умовах воєнного стану, коли стабільне виробництво та експорт зернових культур забезпечують валютні надходження та продовольчу безпеку. Водночас підприємства, що займаються вирощуванням зернових, функціонують у надзвичайно конкурентному середовищі, де стикаються з викликами нестабільної логістики, цінової волатильності, тиском великих агрохолдингів і змінами ринкових умов. Актуальність дослідження конкурентного середовища зумовлена необхідністю оцінки факторів, що впливають на ринкову позицію агропідприємств, і розробки ефективних управлінських рішень для забезпечення їхньої сталості й розвитку.

У 2025 році загальний обсяг виробництва зернових культур в Україні продовжує залишатися на високому рівні, незважаючи на складні погодні умови та воєнний стан. За оцінками Міністерства аграрної політики та продовольства, врожайність зернових у 2025 році становить близько 58 млн тонн, що на 2,5% більше порівняно з 2024 роком [1]. Найбільше зростання зафіксовано у виробництві кукурудзи та пшениці. Позитивну динаміку забезпечують впровадження новітніх агротехнологій, використання сучасної

техніки, а також збільшення площі під культурами у відносно безпечних регіонах.

Україна залишається одним із провідних світових експортерів зернових. У 2025 році, незважаючи на обмежену роботу морських портів, експорт зерна перевищив 45 млн тонн. Основними ринками збуту є країни ЄС, Китай, Єгипет та Туреччина. Для подолання логістичних бар'єрів активно використовуються альтернативні маршрути: сухопутні шляхи через Польщу, Румунію та Угорщину [3]. Значну роль відіграє кооперація з логістичними компаніями, які забезпечують транспортування до портів Балтійського та Адріатичного морів [1; 2].

У 2025 році ціни на зернові культури демонструють помірну волатильність. Середня ціна на пшеницю на внутрішньому ринку України складає близько 6 500 грн/т, на кукурудзу — 5 800 грн/т. Зовнішні фактори, такі як ситуація на світових біржах (CBOT, Euronext), коливання цін на пальне, а також геополітична ситуація, впливають на формування ціни. Додатковий тиск чинить зростання логістичних витрат, особливо при експорті залізницею або автотранспортом [4].

Головними викликами для аграріїв залишаються: відсутність повноцінного доступу до морських портів, нестача оборотного капіталу, дефіцит пального, руйнування інфраструктури та міграція кваліфікованої робочої сили. Крім того, страхування агропродукції під час транспортування залишається обмеженим, що знижує привабливість співпраці з українськими експортерами на окремих ринках.

Незважаючи на складні умови, аграрний сектор демонструє адаптивність та інноваційність. Зростає частка органічного землеробства, використання дронів, супутникового моніторингу посівів, систем точного землеробства. Аграрії активно співпрацюють із міжнародними донорами та інвесторами, отримуючи фінансову і технічну допомогу. Зростає інтерес до агрострахування та контрактного виробництва, що сприяє зниженню ризиків.



Рисунок 2.2 – Динаміка врожайності зернових культур в Україні, 2020–2025 рр. [1; 2]

У дослідженні конкурентного середовища у галузі вирощування зернових та технічних культур в Україні доцільно скористатися елементами моделі п'яти сил Портера, яка дозволяє виявити ключові фактори впливу на ринкові позиції підприємства у відповідному регіоні [5].

1. Конкуренція між наявними гравцями

Рівень конкуренції в українському аграрному секторі, зокрема у сфері рослинництва, є надзвичайно високим. У Миколаївській області активно діють великі агрохолдинги (Кернел, Агропросперіс, Агротрейд, Нібулон до початку війни), середні фермерські господарства, а також кооперативні об'єднання. Це зумовлює посилену боротьбу за орендовані землі, доступ до кредитних ресурсів та ринки збуту. ТОВ «Альтернатива» утримує стабільні позиції завдяки досвіду роботи, сучасному технічному оснащенню та ефективним логістичним зв'язкам, проте змушене постійно адаптуватися до динамічних ринкових змін.

2. Загроза з боку нових конкурентів

Вступ нових гравців у галузь можливий, проте ускладнений рядом бар'єрів: необхідністю доступу до земельного банку, високими початковими інвестиціями у сільськогосподарську техніку та агротехнології, а також значними витратами на логістику і реалізацію продукції. Проте програми державної підтримки агровиробництва та стимулювання розвитку

мікрофермерства потенційно можуть призвести до підвищення конкуренції в регіоні.

3. Вплив постачальників

ТОВ «Альтернатива» залежить від постачальників насіннєвого матеріалу, добрив, засобів захисту рослин, а також техніки та комплектуючих. Формування цін на ці ресурси часто залежить від зовнішніх ринків та валютних коливань, що створює додаткові труднощі у плануванні витрат. Водночас наявність конкуренції серед постачальників забезпечує підприємству певну гнучкість при виборі партнерів.

4. Вплив покупців

ТОВ «Альтернатива» реалізує свою продукцію як на внутрішньому ринку, так і за його межами. Основними покупцями виступають великі елеватори, трейдери та логістичні оператори. Умови воєнного часу, зокрема закриття портів і нестабільна валютна ситуація, посилили вплив посередників, які часто мають можливість диктувати закупівельні ціни. Це змушує підприємство застосовувати більш гнучку цінову політику з урахуванням сезонних коливань.

5. Загроза з боку товарів-замінників

У сфері зернових культур загроза появи повноцінних замінників є низькою, оскільки зерно та технічні культури мають широкий спектр застосування і стабільний попит. Втім, часткову конкуренцію можуть становити біоенергетичні культури або продукти з переробленої сировини, здатні впливати на обсяги реалізації традиційних культур, таких як кукурудза чи ріпак [6].

2.4 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА»

Результати аналізу, отримані вище, зведемо до табл. 2.4 і отримуємо узагальнену оцінку у вигляді семантичного диференціалу конкурентних можливостей ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА».

Таблиця 2.4 – Семантичний диференціал конкурентних можливостей ТОВ «Альтернатива»

Показники	Ранг показника	Оцінка (бали)
Цінова політика	0,11	2
Якість продукції	0,13	5
Земельний банк та ефективність	0,28	4
Система реалізації врожаю	0,08	2
Фінансово-економічний стан	0,12	5
Система управління виробництвом	0,06	3
Інноваційний потенціал	0,15	2
Логістична інфраструктура	0,03	1
Репутація та партнерські зв'язки	0,04	2

ТОВ «Альтернатива» функціонує в аграрному секторі, спеціалізуючись на вирощуванні зернових культур. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є необхідною умовою для розробки ефективних стратегій розвитку та адаптації до динамічних ринкових умов. Для цього застосовано адаптовані методи стратегічного аналізу, включаючи семантичний диференціал, оцінку за ключовими факторами успіху (КФУ), метод рангів та профіль полярностей.

Підрахуємо загальну оцінку конкурентоспроможності (O_k) ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА»:

$$O_k = 0,11 \times 2 + 0,13 \times 5 + 0,28 \times 4 + 0,08 \times 2 + 0,12 \times 5 + 0,06 \times 3 + 0,15 \times 2 + 0,03 \times 1 + 0,04 \times 2 = 3,14.$$

Отже, оцінка еталонної конкурентоспроможності (O_e) складає 5, тоді рівень конкурентних переваг ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА» можна розрахувати наступним чином:

$$O_k/O_e = 3,14/5 = 0,63.$$

Цей показник є досить низьким, оскільки підприємство не займається вивченням та дослідженням своїх конкурентних переваг, що значно ускладнює ведення конкурентної боротьби на ринку.

Щоб з'ясувати позицію ТОВ «Альтернатива» серед основних конкурентів у галузі вирощування сільськогосподарських культур, доцільно застосувати метод рангів, який передбачає визначення відносного місця кожного суб'єкта ринку за окремими критеріями оцінювання. Цей підхід базується на ранжуванні підприємств відповідно до отриманих значень показників, що дозволяє об'єктивно порівняти їх між собою. Застосування рангової системи дає можливість ідентифікувати ті напрями діяльності, в яких підприємство демонструє конкурентні переваги, а також ті, де спостерігається відставання від інших гравців ринку. Для реалізації даного аналітичного підходу використано узагальнені дані, наведені в таблиці 2.4. Підсумки застосування методу рангів щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Альтернатива» подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Альтернатива» методом рангів

Критерій оцінки	ТОВ «Альтернатива»	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Якість урожаю	2	4	1	3
Репутація	2	3	1	4
Площа земель	1	4	3	2
Урожайність	3	1	2	4
Збутова система	2	3	1	1
Маркетинг	2	3	1	1
Фінансовий стан	3	1	2	4
Витрати на гектар	1	2	4	3
Обслуговування	3	2	1	4

На основі методу рангів ТОВ «Альтернатива» посіло 3-тє місце серед основних конкурентів. Найкращий результат показав конкурент 3, який має вищі позиції за більшістю критеріїв.

Оцінювання потенціалу ТОВ «Альтернатива» у порівнянні з конкурентами дає змогу виявити його відносні конкурентні переваги та зони, які потребують посилення. З цією метою доцільно сформувати структурований огляд сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з основним конкурентом — ТОВ «Будмаркет». Такий підхід реалізується через побудову «Профілю полярностей», що наочно демонструє розбіжності в ключових аспектах діяльності обох компаній. Для кожного показника застосовується бальна шкала: високі значення відповідають 3 балам, середні — 2, а низькі — 1 бал. В окремих випадках, таких як оцінка рівня ризику (Z-фактор) чи плинності кадрів, застосовується обернене шкалювання. Узагальнені результати цього аналізу представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Профіль полярностей діяльності ТОВ «Альтернатива»

ПОКАЗНИК	ТОВ «Альтернатива»	Конкурент 1	Відхилення (+/-)
Рівень досягнення цілей	2	2	0
Рівень ризику	1	1	0
Ефективність діяльності	2	3	-1
Організаційна структура	2	2	0
Стиль управління	1	2	-1
Рівень прибутку	1	2	-1
Частка ринку	3	2	1
Контроль якості	2	2	0
Різноманітність продукції	3	2	1
Цінова гнучкість	2	1	1
Договірна політика	2	2	0
Система збуту	2	3	-1
Стимулювання клієнтів	2	2	0
Маркетингова активність	1	2	-1
Реклама	1	1	0
Використання інфраструктури	1	1	0
Матеріально-технічна база	2	1	1

Плинність кадрів	3	2	1
Кваліфікація кадрів	2	2	0
Мотивація персоналу	2	1	1
Фінансовий стан	1	2	-1
Організаційна культура	1	1	0
Рейтингова оцінка	1	2	-1

Аналіз профілю полярностей засвідчив, що ТОВ «Альтернатива» має конкурентні переваги у таких сферах, як: гнучкість цінової політики, частка ринку, рівень мотивації персоналу, наявність сучасної матеріально-технічної бази. Водночас слабкими місцями залишаються маркетингова активність, стиль управління, рівень прибутковості та система збуту. Це вказує на необхідність підсилення стратегічного підходу до управління та впровадження заходів з удосконалення внутрішніх процесів і взаємодії з ринком.

Різниця між оцінками в таблиці 2.6 відображає відхилення у рівні розвитку окремих аспектів діяльності ТОВ «Альтернатива» порівняно з основним конкурентом. Позитивне значення свідчить про сильні сторони підприємства, а негативне — про сфери, що потребують вдосконалення.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Альтернатива» демонструє недостатню увагу до маркетингової діяльності, що включає низьку рекламну активність, слабе просування продукції та недосконалу систему збуту. Це безпосередньо впливає на впізнаваність підприємства, формування стабільних каналів реалізації врожаю та ефективність взаємодії з ринком. Також виявлено потребу у вдосконаленні системи управління персоналом, зокрема щодо підвищення рівня мотивації працівників і стимулювання їх залученості до виробничих процесів, що є критично важливим для стабільності аграрного циклу.

Особливу увагу варто приділити ризикам, притаманним агровиробництву, серед яких — невизначеність погодних умов, коливання ринкових цін, логістичні труднощі та ризики неплатежів з боку покупців. Для зменшення впливу таких загроз доцільно:

- формувати партнерські відносини з надійними покупцями на основі довгострокових контрактів;
- використовувати аграрні розписки, передоплати або страхування врожаю;
- створити системну базу даних щодо потенційних клієнтів;
- активізувати присутність у професійних аграрних об'єднаннях та онлайн-платформах.

Водночас, сильними сторонами підприємства є гнучкість цінової політики, відносна стабільність фінансових показників та впевнене закріплення на частині регіонального ринку. Ці фактори створюють базу для посилення ринкових позицій за умови впровадження комплексних організаційно-економічних заходів. З огляду на результати «Профілю полярностей», підприємство може використати виявлені сильні сторони для формування виваженої стратегії розвитку, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності в аграрному секторі.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ «Альтернатива», що спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур, застосовано адаптовану методику комплексної оцінки. Методика включає чотири ключові блоки показників, що відображають ефективність виробничих процесів, фінансову стійкість, організаційно-управлінські характеристики та позиції підприємства на ринку. Результати розрахунків узагальнено у таблиці 2.7.

Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Альтернатива» розраховано за формулою з урахуванням вагових коефіцієнтів кожного блоку:

$$K_{\text{кп}} = 0,3 \times 0,7887 + 0,2 \times 1,8868 + 0,25 \times 0,7034 + 0,25 \times 0,412 = 0,2366 + 0,3774 + 0,1759 + 0,103 = 0,8929$$

Таблиця 2.7 – Комплексна оцінка конкурентоспроможності агропідприємства ТОВ «Альтернатива»

Найменування блоку та показники	Значення показників
1. Ефективність виробничо-технологічних процесів	
1.1 Темп зростання обсягів виробництва	1,35
1.2 Рівень рентабельності вирощування	0,26
1.3 Співвідношення витрат на 1 га до середньоринкових	0,33
1.4 Динаміка продуктивності праці	1,15
$E_{\text{вир}} = 0,26 \times 1,35 + 0,28 \times 0,26 + 0,27 \times 0,33 + 0,19 \times 1,15 = 0,7887$	
2. Фінансовий стан підприємства	
2.1 Коефіцієнт автономії	0,18
2.2 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11
2.3 Рентабельність активів	0,21
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	9,6
$E_{\text{фін}} = 0,22 \times 0,18 + 0,42 \times 0,11 + 0,18 \times 0,21 + 0,18 \times 9,6 = 1,8868$	
3. Організаційна стійкість і сервісне забезпечення	
3.1 Коефіцієнт стабільності обсягів поставок	0,71
3.2 Коефіцієнт ефективності логістики	0,27
3.3 Індекс забезпеченості технікою	0,82
3.4 Індекс кадрової стабільності	0,76
$E_{\text{орг}} = 0,24 \times 0,71 + 0,16 \times 0,27 + 0,4 \times 0,82 + 0,2 \times 0,76 = 0,7034$	
4. Ринкове положення підприємства	
4.1 Частка на регіональному ринку	0,06
4.2 Індекс цінової привабливості	0,32
4.3 Рівень партнерської активності	0,23
4.4 Позиція в галузевому рейтингу	0,72
$E_{\text{ринк}} = 0,2 \times 0,06 + 0,5 \times 0,32 + 0,1 \times 0,23 + 0,2 \times 0,72 = 0,412$	

Отже, отримане значення комплексного показника свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Альтернатива». Незважаючи на наявні резерви у сфері ринкових позицій та техніко-організаційного забезпечення, підприємство демонструє стабільність у фінансових показниках та ефективність у виробничих процесах. Це дає підстави вважати ТОВ «Альтернатива» конкурентоспроможним у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

У результаті дослідження встановлено, що ТОВ «Альтернатива» функціонує в умовах високої конкуренції як з боку великих агрохолдингів, так і

середніх фермерських господарств. Основні загрози для підприємства пов'язані з волатильністю валютного курсу, логістичними обмеженнями та залежністю від зовнішніх постачальників. Разом із тим, підприємство має низку конкурентних переваг: технічну модернізацію, стабільну логістику та вигідне географічне розташування. Аналіз ринку зернових у 2025 році свідчить про збереження високого рівня виробництва, зростання експорту, адаптацію аграріїв до нових умов та впровадження інновацій. Виявлені фактори дозволяють визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз.

Фінансовий стан ТОВ «Альтернатива» у динаміці 2022–2024 років характеризується позитивними тенденціями: підприємство демонструє зростання чистого доходу та прибутковості, що свідчить про ефективне управління господарською діяльністю та конкурентоспроможність на ринку аграрної продукції. Значне покращення фінансового результату до оподаткування та рентабельності капіталу у 2024 році вказує на зростання ефективності використання ресурсів. Водночас, зниження показників основних засобів потребує уваги до оновлення матеріально-технічної бази. Аналіз ліквідності засвідчив певну нестабільність у забезпеченні короткострокових зобов'язань, хоча у 2024 році показники значно покращилися. Підприємство поступово знижує залежність від зовнішнього фінансування, що підвищує його фінансову стабільність. Загалом ТОВ «Альтернатива» знаходиться на етапі фінансового зміцнення, однак для сталого розвитку потребує подальшої диверсифікації активів, посилення платоспроможності та модернізації виробничих потужностей.

За результатами використання методики семантичного диференціалу, рівень конкурентоспроможності ТОВ «Альтернатива» оцінюється як середній, що вказує на потребу посилення маркетингової активності та вдосконалення системи управління.

Аналіз конкурентних переваг за ключовими факторами успіху виявив сильні позиції підприємства у фінансовій стійкості та витратах, однак вказав на відставання у маркетинговому супроводі та обслуговуванні клієнтів.

Метод ранжування дозволив визначити, що ТОВ «Альтернатива» перебуває на третьому місці серед основних конкурентів, демонструючи потребу у підвищенні позицій за такими критеріями, як збут, реклама і використання ресурсів.

Профіль полярностей підтвердив низьку оцінку підприємства за рівнем маркетингової активності, гнучкістю збутових механізмів і кадровою політикою, що свідчить про потребу в організаційних змінах та інвестиціях у людський капітал.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності показала загальний інтегральний показник на рівні 0,96, що дозволяє розглядати підприємство як конкурентоспроможне в середньостроковій перспективі, проте з наявністю ризиків через нестабільність ринкового становища.

Узагальнюючи результати оцінювання, можна стверджувати, що ТОВ «Альтернатива» демонструє достатній рівень конкурентоспроможності серед сільськогосподарських підприємств регіону. Особливо позитивними є показники фінансової стабільності та ефективності виробничих процесів, що свідчить про наявність внутрішніх ресурсів для розвитку. Разом із тим, виявлені слабкі місця у сфері маркетингу, технічного оновлення та ринкових позицій вказують на потребу у реалізації стратегій модернізації та підвищення гнучкості у взаємодії з партнерами. Для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності доцільним є впровадження цифрових технологій управління агровиробництвом, диверсифікація збутових каналів та участь у регіональних коопераціях

З ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА»

3.1 Розробка стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА»

В умовах триваючої повномасштабної війни, економічної нестабільності та трансформації аграрного ринку України, питання підвищення конкурентоспроможності стає пріоритетним для сільськогосподарських підприємств. ТОВ «Альтернатива», яке здійснює діяльність у сфері вирощування зернових і технічних культур у Миколаївській області, змушене діяти в умовах жорсткої галузевої конкуренції, обмеженого доступу до експортних каналів та нестабільного фінансового середовища. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у формуванні чіткої, адаптивної та багаторівневої стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності, яка дозволить підприємству зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити стабільний розвиток.

1. Підвищення операційної ефективності виробництва

Ключовим фактором конкурентоспроможності аграрного бізнесу є здатність ефективно управляти ресурсами в умовах зростаючої собівартості виробництва. ТОВ «Альтернатива» має зосередитися на модернізації технологічного процесу шляхом:

- впровадження систем точного землеробства (precision farming), які дозволяють зменшити витрати на добрива, ЗЗР та паливо;
- використання дронів та супутникового моніторингу для оперативної оцінки стану посівів;
- автоматизації процесів збирання, зберігання і первинної обробки продукції;
- впровадження інформаційно-аналітичних систем для планування сівоzmіни, контролю врожайності, фінансового аналізу тощо.

Ці заходи дозволять зменшити втрати, знизити виробничі витрати та підвищити маржинальність продукції. Крім того, рекомендовано провести енергоаудит підприємства та поступово переходити на альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, біогаз), що актуально в умовах нестабільного енергопостачання.

2. Диверсифікація ринків збуту і маркетингової стратегії

Однією з найбільших загроз для підприємства є залежність від традиційних каналів збуту, зокрема — трейдерів та посередників, які в умовах воєнного часу отримали перевагу в ціноутворенні. Стратегічним напрямом має стати зниження комерційної залежності від великих посередників через:

- розширення прямого експорту шляхом участі у міжнародних виставках, платформах електронної торгівлі агропродукцією (наприклад, AgroChart, AgriDigital);
- налагодження співпраці з іноземними споживачами на умовах контрактного виробництва;
- створення або приєднання до збутового кооперативу, що дозволить зменшити витрати на логістику, консолідувати партії продукції та підвищити переговорну спроможність;
- просування продукції під власним брендом у регіоні та серед малого бізнесу (млини, хлібопекарні, кормові комбінати), що сприятиме стабілізації локального попиту.

Крім того, підприємству варто посилити цифрову маркетингову присутність, зокрема створити інформативний вебсайт, сторінки в соцмережах та використовувати аналітику для прогнозування ринкової кон'юнктури.

3. Технологічна інноваційність та перехід до екологічного виробництва

У глобальному контексті попит на екологічно чисту та сертифіковану продукцію продовжує зростати. Враховуючи родючі ґрунти Миколаївської області та можливість застосування сучасних технологій, ТОВ «Альтернатива» варто реалізувати стратегічні ініціативи щодо:

- часткового переходу до органічного землеробства, з подальшою сертифікацією згідно з вимогами ЄС (Organic Standard);
- впровадження ресурсозберігаючих технологій: безвідвальної обробки ґрунту (no-till), мульчування, використання біодобрих;
- участі у пілотних програмах від міжнародних донорів (FAO, GIZ, USAID) щодо відновлення сталого сільського господарства;
- розробки системи екологічного моніторингу та ESG-звітності, що сприятиме залученню зелених інвестицій.

Ці кроки не тільки знизять собівартість, але й підвищать репутацію підприємства як соціально відповідального виробника.

4. Управління ризиками і фінансовою стабільністю

Аналіз ліквідності ТОВ «Альтернатива» свідчить про поступове покращення фінансових показників, однак підприємство досі перебуває у зоні високих ризиків. У зв'язку з цим, необхідно:

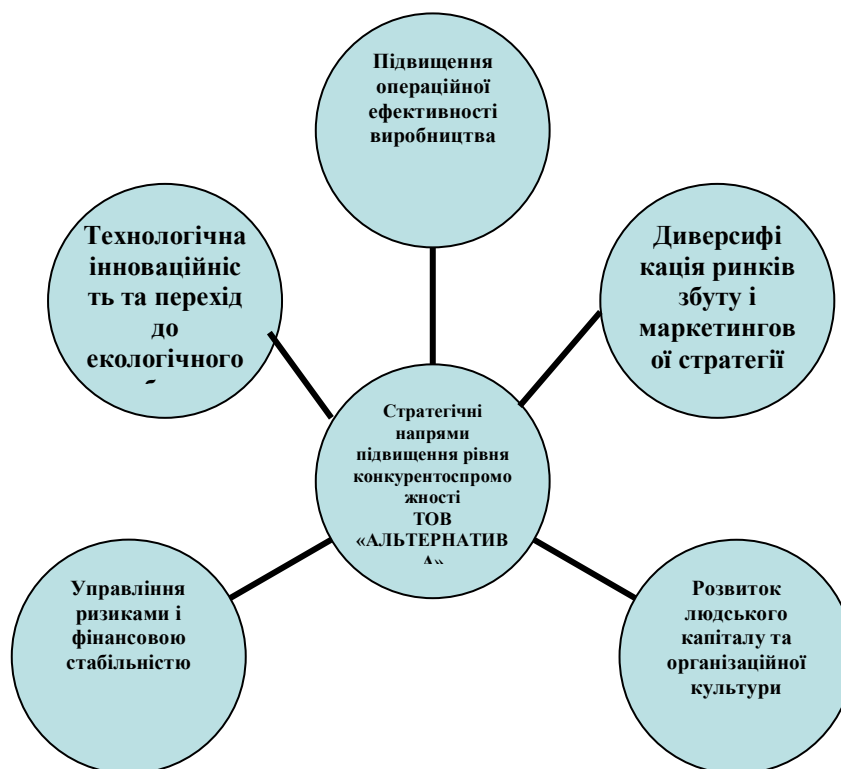
- сформувати резервний (антикризовий) фонд, розмір якого повинен дорівнювати не менше 3–4% обсягу виручки;
- застосовувати форвардні та ф'ючерсні контракти для страхування від цінових коливань;
- розглянути програму агрострахування (через Міжнародний банк реконструкції та розвитку або національні структури);
- реструктуризувати зобов'язання з акцентом на довгострокове фінансування;
- забезпечити постійний контроль ліквідності, платоспроможності та рентабельності із застосуванням КРІ для кожного підрозділу.

Також доцільно розробити сценарний фінансовий план для трьох варіантів розвитку (оптимістичного, базового і песимістичного).

5. Розвиток людського капіталу та організаційної культури

Конкуренетоспроможність аграрного підприємства великою мірою залежить від кваліфікованого персоналу. В умовах міграції кадрів та дефіциту агроспеціалістів, підприємству необхідно:

- впровадити мотиваційні програми для працівників, включаючи систему преміювання, додаткові соціальні гарантії, участь у прибутках;
- укласти партнерства з профільними закладами освіти (аграрні технікуми, коледжі, виші) з метою підготовки і стажування молодих спеціалістів;
- підтримувати високий рівень безпеки праці, особливо в умовах можливих обстрілів і польових робіт під час воєнного стану;
- стимулювати розвиток лідерських і управлінських компетенцій у керівного складу через бізнес-освіту та професійні тренінги;
- розвивати організаційну культуру гнучкості та інноваційності, де кожен співробітник розуміє свою роль у досягненні стратегічних цілей.



- Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА»

3.2 План заходів та кошторис витрат для реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Альтернатива»

Обґрунтовані вище напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Альтернатива» конкретизуємо у табл.3.1 – 3.5.

Таблиця 3.1 – Заходи з підвищення операційної ефективності виробництва ТОВ «Альтернатива»

Конкретні заходи	Терміни реалізації	Відповідальні	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
Впровадження елементів системи точного землеробства (GPS-навігація, моніторинг урожайності)	ІІІ квартал 2025 р.	Головний агроном, ІТ-відділ	600	Зменшення витрат на обробіток ґрунту, підвищення урожайності на 10–15%
Оптимізація структури сівозмін із врахуванням рентабельності культур	І квартал 2026 р.	Головний агроном, економіст	0	Зростання прибутковості на 5–7% за рахунок ефективного використання площ
Ремонт та модернізація наявної сільськогосподарської техніки	ІІ квартал 2025 р.	Механік, керівник господарства	250	Підвищення надійності техніки, зниження витрат на ремонт і простої
Переоблік логістичних маршрутів з урахуванням вартості доставки	ІV квартал 2025 р.	Логіст, керівник з постачання	30	Зниження логістичних витрат на 8–10%
Аналіз витрат на паливно-мастильні матеріали з метою переходу на більш енергоефективну техніку	ІІ півріччя 2025 р.	Головний інженер, фінансовий відділ	100	Скорочення витрат на ПММ до 12%, зниження екологічного навантаження

Реалізація заходів, спрямованих на підвищення операційної ефективності виробництва ТОВ «Альтернатива», дозволить досягти суттєвих результатів у зниженні витрат, підвищенні врожайності та раціоналізації використання ресурсів. Впровадження елементів точного землеробства забезпечить оптимізацію процесів обробітку ґрунту та контроль за врожайністю, а модернізація технічної бази сприятиме зниженню простоїв і витрат на ремонти. Оптимізація сівозмін підвищить рентабельність виробництва, а ефективне логістичне планування та енергозбереження знизять супутні витрати

Таблиця 3.2 – План заходів з диверсифікації продукції та ринків збуту ТОВ «Альтернатива»

№	Назва заходу	Термін реалізації	Відповідальні	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
1	Впровадження вирощування нових агрокультур (наприклад, нуту, сорго, гірчиці)	2025 рік	Агрономічна служба, керівник підприємства	400	Збільшення врожайності та прибутковості через нішеві культури
2	Проведення маркетингового дослідження для виявлення нових ринків збуту	II квартал 2025 року	Відділ маркетингу, зовнішні консультанти	150	Визначення перспективних напрямів збуту та експортних каналів
3	Участь у міжнародних агровиставках для налагодження експортних зв'язків	2025–2026 роки	Комерційний відділ, PR-відділ	300	Розширення клієнтської бази, укладання контрактів на експорт
4	Розробка окремої торгової марки для екологічної/органічної продукції	III–IV квартал 2025 року	Маркетинговий відділ, юрист	120	Підвищення впізнаваності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках

5	Налагодження співпраці з аграрними кооперативами або експортними посередниками	Постійно з 2025 року	Керівник підприємства, комерційний директор	50	Зменшення витрат на логістику, зростання обсягів збуту
---	--	----------------------	---	----	--

Реалізація заходів з диверсифікації продукції та ринків збуту ТОВ «Альтернатива» створює основу для зменшення залежності від традиційних аграрних культур і вузького кола споживачів [30]. Вирощування нових, більш рентабельних культур дозволить підприємству зайняти нові ніші на внутрішньому й зовнішньому ринку, підвищивши гнучкість виробничого процесу. Проведення маркетингових досліджень і активна участь у виставках сприятимуть розширенню каналів збуту й зміцненню експортних позицій. Створення торгової марки для екологічної продукції відкриє нові цільові аудиторії та підвищить лояльність споживачів, а кооперація з аграрними об'єднаннями дозволить знизити витрати на логістику та зміцнити позиції в агробізнес-середовищі.

Таблиця 3.3 – Заходи для підвищення технологічної інноваційності та переходу до екологічного виробництва ТОВ «Альтернатива»

Заходи	Терміни реалізації	Відповідальні	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
Впровадження систем точного землеробства (GPS-навігація, датчики вологості, супутниковий моніторинг)	2025–2026 роки	Головний агроном, IT-відділ	800	Зменшення витрат ресурсів, підвищення врожайності та точності агротехнічних операцій
Перехід на екологічно безпечні засоби	2025 рік	Завідувач лабораторії, постачальницький відділ	300	Зменшення негативного впливу на довкілля,

захисту рослин				відповідність стандартам сертифікації
Установлення систем збору й очищення води для технічних потреб	2026 рік	Інженерна служба	600	Раціональне використання водних ресурсів, зниження залежності від зовнішніх джерел
Використання органічних добрив та сидератів замість мінеральних	Починаючи з 2025 року	Агрономічна служба	200	Підвищення родючості ґрунтів, зниження рівня деградації земель
Отримання сертифікату відповідності органічному виробництву	До кінця 2026 року	Відділ стандартизації	150	Підвищення вартості продукції, відкриття нових експортних ринків

Загальна сума орієнтовних витрат на впровадження технологічних інновацій та перехід до екологічного виробництва становить 2050 тис. грн.

Ці інвестиції є стратегічно обґрунтованими, оскільки сприятимуть не лише підвищенню ефективності агровиробництва та зниженню енергоспоживання, але й забезпечать відповідність сучасним екологічним стандартам, відкриють доступ до нових ринків (зокрема, органічного збуту) і покращать імідж підприємства серед стейкхолдерів та інвесторів. Перехід до сталого агровиробництва також дозволить зменшити залежність від зовнішніх ресурсів та зміцнити довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «Альтернатива».

Таблиця 3.4 – Заходи для управління ризиками і фінансовою стабільністю
ТОВ «Альтернатива»

Заходи	Терміни реалізації	Відповідальні	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікувані результати
Розробка системи управління ризиками (ідентифікація, оцінка, моніторинг)	2025 рік	Фінансовий директор, зовнішні консультанти	120	Зменшення впливу ризиків на фінансові показники підприємства
Впровадження страхових механізмів для продукції та транспортування	2025-2026 рр.	Фінансовий відділ, відділ логістики	180	Підвищення гарантії отримання доходів, зниження втрат у разі форс-мажорів
Створення резервного фонду підприємства	Починаючи з 2025 року	Керівництво, головний бухгалтер	150	Фінансова стабільність у кризових ситуаціях
Диверсифікація каналів реалізації продукції (внутрішній ринок, контракти з іноземними покупцями)	2025-2026 рр.	Відділ збуту	100	Зниження залежності від одного каналу продажів, стабілізація доходів
Оптимізація структури витрат	2025 рік	Головний економіст	80	Зменшення витрат, підвищення рентабельності

Запропоновані заходи в напрямку управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності дозволять ТОВ «Альтернатива» зменшити вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на господарську діяльність, посилити надійність фінансових потоків і знизити рівень дебіторської заборгованості. Крім того,

впровадження внутрішньої системи контролю та активне використання механізмів страхування сприятимуть підвищенню довіри з боку партнерів і інвесторів, що у довгостроковій перспективі позитивно позначиться на конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.5 – План заходів для реалізації стратегії розвитку людського капіталу та організаційної культури ТОВ «Альтернатива»

Заходи	Терміни реалізації	Відповідальні	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
Запровадження програм підвищення кваліфікації працівників	2025-2026	HR-відділ, керівники підрозділів	150	Підвищення професійної компетентності персоналу
Проведення тренінгів з лідерства та командної взаємодії	щоквартально	HR-відділ, зовнішні тренери	80	Посилення командної роботи та розвитку управлінського потенціалу
Формування внутрішніх стандартів корпоративної культури	2025	HR-відділ	20	Підвищення лояльності та згуртованості персоналу
Оцінка персоналу та мотиваційна система преміювання	2025-2027	HR-відділ, бухгалтерія	100	Підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів
Створення платформи зворотного зв'язку та внутрішніх комунікацій	2025	HR-відділ, ІТ-відділ	60	Покращення обміну інформацією та залученості персоналу

Запропоновані заходи спрямовані на стратегічне посилення людського потенціалу підприємства, підвищення професійної кваліфікації працівників та

формування стабільного внутрішнього середовища. Розвиток організаційної культури дозволить посилити залученість персоналу, знизити плинність кадрів та створити передумови для сталого розвитку ТОВ «Альтернатива» в умовах конкурентного ринку.

3.3 Формування регіонального зернового кластеру у Миколаївській області

Миколаївська область є одним з провідних регіонів України за обсягами виробництва зернових та олійних культур. Регіон має розвинуту аграрну інфраструктуру, сприятливі природно-кліматичні умови, а також стратегічне розташування поруч з Чорноморськими портами, що забезпечує вихід на міжнародні ринки. Водночас аграрії регіону стикаються з низкою викликів: логістичні труднощі через обмежений доступ до портів, дефіцит оборотного капіталу, низька кооперація між суб'єктами ринку, обмежений доступ до інновацій та сучасних агротехнологій [34].

Для подолання цих проблем доцільним є формування регіонального зернового кластеру, який об'єднає фермерські господарства, переробні підприємства, наукові установи, логістичні компанії та органи місцевої влади. Така модель економічної кооперації дозволить підвищити ефективність виробництва, знизити транзакційні витрати та сприяти стійкому розвитку галузі.

Ключовими цілями кластеру є: розвиток логістичної інфраструктури, впровадження інновацій, розширення ринків збуту, посилення експортного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності МСП у галузі рослинництва. Кластеризація також створює можливість для колективного залучення інвестицій, спільного просування продукції, реалізації освітніх та наукових ініціатив.

Таблиця 3.6 – Основні напрями розвитку зернового кластеру в Миколаївській області

Напрямок	Конкретні заходи	Очікувані результати	Термін реалізації	Відповідальні
Інфраструктура	Модернізація зерноховищ, ремонт доріг до елеваторів	Зменшення втрат продукції, скорочення логістичних витрат	2025–2027 рр.	ОРМ, громади
Інновації	Впровадження ІТ-рішень для моніторингу посівів	Оптимізація витрат, збільшення врожайності	2025–2026 рр.	Фермери, ІТ-компанії
Кооперація	Створення АПК-кластерної асоціації	Зміцнення позицій МСП, спільні тендери	2025 рік	Обласна Рада, Мінагро
Маркетинг	Просування кластерної продукції як бренду регіону	Зростання доданої вартості, впізнаваність	2025–2028 рр.	Маркетингові агентства
Освіта і наука	Партнерства з аграрними ВНЗ, програми стажування	Підвищення кваліфікації кадрів	Постійно	Університети, НДІ

Розвиток зернового кластеру в Миколаївській області є стратегічним напрямом аграрної політики регіону, враховуючи його природно-кліматичні умови, транспортну інфраструктуру та експортну орієнтацію агровиробництва. В умовах війни і часткового блокування морської логістики питання регіоналізації економіки, ефективного використання локальних ресурсів і кооперації між виробниками набуває особливої актуальності.

Формування кластеру має базуватися на принципах інтеграції фермерських господарств, переробних підприємств, логістичних операторів і наукових установ у єдину мережу з високим рівнем координації. Згідно з

даними Мінагрополітики, у 2024–2025 роках Миколаївська область входить до ТОП-5 за посівними площами під зерновими, що створює об’єктивні передумови для кластеризації.

До ключових завдань формування кластеру відноситься:

- розвиток міжгосподарської кооперації для оптимізації закупівель ресурсів і збуту продукції;
- спільне використання техніки, елеваторів і логістичних потужностей;
- створення платформи для спільних інвестицій у зрошення та агротехнології;
- створення Центру розвитку зернового виробництва (CDGP) для супроводу інновацій та агроосвіти.

Очікується, що ефективне функціонування кластера сприятиме зростанню доданої вартості в регіоні, посиленню конкурентних позицій локальних виробників на експортних ринках та підвищенню фінансової стабільності аграрного сектору області.

У таблиці подано приклад структури партнерської взаємодії в межах зернового кластеру Миколаївщини.

Таблиця 3.7 – Структура партнерської взаємодії в межах зернового кластеру Миколаївщини

Учасник кластеру	Функції в кластері
Сільськогосподарські виробники	Вирощування зернових культур, забезпечення сировиною
Переробні підприємства	Очищення, сушіння, зберігання, фасування зерна
Логістичні компанії	Транспортування продукції до елеваторів, портів, покупців
Фінансові установи	Фінансування сезонних робіт, інвестиції в інфраструктуру
Науково-освітні установи	Підготовка кадрів, дослідження, інновації
Органи місцевої влади	Регуляторна підтримка, інфраструктурні проекти
Громадські організації	Консолідація учасників, просування спільних інтересів
Торгові партнери / трейдери	Закупівля зерна, формування контрактів, експорт

Представлена таблиця відображає багаторівневу партнерську взаємодію між ключовими учасниками зернового кластеру у Миколаївській області. Кожен із залучених суб'єктів виконує специфічну функцію, що сприяє ефективному функціонуванню кластеру в цілому. Злагоджена співпраця між виробниками, переробниками, логістами, фінансовими та освітніми установами створює додану вартість, підвищує конкурентоспроможність агропродукції та сприяє сталому розвитку регіону. Особливе значення має координаційна роль органів місцевого самоврядування та громадських структур, що забезпечують стратегічне планування і комунікацію в межах кластеру.

У даному розділі з урахуванням аналізу конкурентного середовища, фінансового стану та специфіки діяльності ТОВ «Альтернатива», запропонована стратегія спрямована на довгострокове зміцнення позицій підприємства в аграрному секторі України. Її реалізація забезпечить зростання ефективності виробництва, покращення фінансової стійкості, розширення ринкових можливостей, зниження ризиків і формування позитивного іміджу підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що комплексна стратегія передбачає цілеспрямоване інвестування у п'ять основних сфер — операційну ефективність, диверсифікацію продукції та ринків збуту, екологізацію і технологічну модернізацію, фінансову стабільність і управління ризиками, а також розвиток людського капіталу. Запропоновані заходи є взаємопов'язаними та доповнюють один одного, створюючи умови для сталого зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У ході проведеного аналізу та розробки пропозицій було обґрунтовано важливість формування регіонального зернового кластеру на території Миколаївської області як дієвого інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі, зокрема ТОВ «Альтернатива». Враховуючи стратегічне розташування регіону, наявність значних

сільськогосподарських площ, сформованої інфраструктури (включно з портовими терміналами, елеваторами та логістичними вузлами), а також досвід місцевих аграріїв у вирощуванні зернових культур, кластерний підхід виступає логічним і перспективним кроком до сталого розвитку агросектору.

У процесі розробки моделі кластеру було запропоновано чітку структуру взаємодії ключових учасників: виробників, логістичних компаній, науково-дослідних установ, дорадчих служб, переробників, трейдерів та органів місцевого самоврядування. Така кооперація дозволить досягти синергетичного ефекту шляхом оптимізації ресурсів, підвищення якості продукції, покращення ринкового позиціонування та виходу на нові експортні ринки. Важливо, що в таблиці було структуровано розподіл ролей, відповідальностей та вигод для кожного з учасників, що забезпечує практичну реалізацію даної ініціативи.

Крім того, реалізація кластерного підходу створює передумови для впровадження інноваційних технологій, зменшення ризиків завдяки спільному доступу до страхових і фінансових механізмів, а також формування єдиного маркетингового бренду регіону. Створення зернового кластеру в Миколаївській області сприятиме не лише зростанню ефективності окремих підприємств, як-от ТОВ «Альтернатива», а й підвищенню загального рівня продовольчої безпеки та економічної стабільності регіону. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, нестабільних логістичних каналів і необхідності гнучкого реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього ринку.

ВИСНОВКИ

За результатами бакалаврської кваліфікаційної роботи можна сформулювати такі висновки.

Конкурентоспроможність є ключовим інтегральним показником, що визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища, реалізуючи стійкі конкурентні переваги.

Поняття конкурентоспроможності трактується як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи або покращуючи свої ринкові позиції за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу, якості продукції, гнучкості управлінських рішень та маркетингової стратегії. У науковому дискурсі конкурентоспроможність розглядається з позицій порівняльної переваги, ефективності функціонування, спроможності до інновацій та здатності задовольняти потреби цільових споживачів.

Проаналізовано основні методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності. Зокрема, розглянуто методи диференціації (різниць), ранжування, підсумовування рангів та бальну систему, які дозволяють оцінити як сильні, так і слабкі сторони підприємства. Методи різняться за складністю, точністю результатів і можливістю ідентифікувати глибину відставання чи переваги. Найбільш комплексним і адаптивним до управлінських потреб є метод бальної оцінки з розрахунком інтегрального показника.

Бакалаврська кваліфікаційна робота виконувалась на прикладі ТОВ «Альтернатива», що є сучасним агропідприємством. ТОВ «Альтернатива» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка забезпечує ефективний розподіл обов'язків та контроль на кожному етапі агровиробництва. Такий підхід є типовим для підприємств середнього розміру в аграрному секторі, де поєднуються стратегічне бачення власників, технічна спеціалізація підрозділів і чітка управлінська вертикаль.

У результаті дослідження встановлено, що ТОВ «Альтернатива» функціонує в умовах високої конкуренції як з боку великих агрохолдингів, так і середніх фермерських господарств. Основні загрози для підприємства пов'язані з волатильністю валютного курсу, логістичними обмеженнями та залежністю від зовнішніх постачальників. Разом із тим, підприємство має низку конкурентних переваг: технічну модернізацію, стабільну логістику та вигідне географічне розташування. Аналіз ринку зернових у 2025 році свідчить про збереження високого рівня виробництва, зростання експорту, адаптацію аграріїв до нових умов та впровадження інновацій. Виявлені фактори дозволяють визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз.

Фінансовий стан ТОВ «Альтернатива» у динаміці 2022–2024 років характеризується позитивними тенденціями: підприємство демонструє зростання чистого доходу та прибутковості, що свідчить про ефективне управління господарською діяльністю та конкурентоспроможність на ринку аграрної продукції. Значне покращення фінансового результату до оподаткування та рентабельності капіталу у 2024 році вказує на зростання ефективності використання ресурсів. Водночас, зниження показників основних засобів потребує уваги до оновлення матеріально-технічної бази. Аналіз ліквідності засвідчив певну нестабільність у забезпеченні короткострокових зобов'язань, хоча у 2024 році показники значно покращилися. Підприємство поступово знижує залежність від зовнішнього фінансування, що підвищує його фінансову стабільність. Загалом ТОВ «Альтернатива» знаходиться на етапі фінансового зміцнення, однак для сталого розвитку потребує подальшої диверсифікації активів, посилення платоспроможності та модернізації виробничих потужностей.

За результатами використання методики семантичного диференціалу, рівень конкурентоспроможності ТОВ «Альтернатива» оцінюється як середній, що вказує на потребу посилення маркетингової активності та вдосконалення системи управління. Аналіз конкурентних переваг за ключовими факторами

успіху виявив сильні позиції підприємства у фінансовій стійкості та витратах, однак вказав на відставання у маркетинговому супроводі.

Метод ранжування дозволив визначити, що ТОВ «Альтернатива» перебуває на третьому місці серед основних конкурентів, демонструючи потребу у підвищенні позицій за такими критеріями, як збут, реклама і використання ресурсів. Профіль полярностей підтвердив низьку оцінку підприємства за рівнем маркетингової активності, гнучкістю збутових механізмів і кадровою політикою, що свідчить про потребу в організаційних змінах та інвестиціях у людський капітал.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності показала загальний інтегральний показник на рівні 0,96, що дозволяє розглядати підприємство як конкурентоспроможне в середньостроковій перспективі, проте з наявністю ризиків через нестабільність ринкового становища.

Узагальнюючи результати оцінювання, можна стверджувати, що ТОВ «Альтернатива» демонструє достатній рівень конкурентоспроможності серед сільськогосподарських підприємств регіону. Особливо позитивними є показники фінансової стабільності та ефективності виробничих процесів, що свідчить про наявність внутрішніх ресурсів для розвитку. Разом із тим, виявлені слабкі місця у сфері маркетингу, технічного оновлення та ринкових позицій вказують на потребу у реалізації стратегій модернізації та підвищення гнучкості у взаємодії з партнерами.

З урахуванням проведеного аналізу у третьому розділі роботи запропонована стратегія, спрямована на довгострокове зміцнення позицій підприємства в аграрному секторі України. Її реалізація забезпечить зростання ефективності виробництва, покращення фінансової стійкості, розширення ринкових можливостей, зниження ризиків і формування позитивного іміджу підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Стратегія передбачає цілеспрямоване інвестування у п'ять основних сфер — операційну ефективність, диверсифікацію продукції та ринків збуту, екологізацію і технологічну модернізацію, фінансову стабільність і управління

ризиками, а також розвиток людського капіталу. Запропоновані заходи є взаємопов'язаними та доповнюють один одного, створюючи умови для сталого зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У ході проведеного аналізу та розробки пропозицій було обґрунтовано важливість формування регіонального зернового кластеру на території Миколаївської області як дієвого інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі, зокрема ТОВ «Альтернатива». Враховуючи стратегічне розташування регіону, наявність значних сільськогосподарських площ, сформованої інфраструктури (включно з портовими терміналами, елеваторами та логістичними вузлами), а також досвід місцевих аграріїв у вирощуванні зернових культур, кластерний підхід виступає логічним і перспективним кроком до сталого розвитку агросектору.

У процесі розробки моделі кластеру було запропоновано чітку структуру взаємодії ключових учасників: виробників, логістичних компаній, науково-дослідних установ, дорадчих служб, переробників, трейдерів та органів місцевого самоврядування. Така кооперація дозволить досягти синергетичного ефекту шляхом оптимізації ресурсів, підвищення якості продукції, покращення ринкового позиціонування та виходу на нові експортні ринки. Важливо, що в таблиці було структуровано розподіл ролей, відповідальностей та вигод для кожного з учасників, що забезпечує практичну реалізацію даної ініціативи.

Крім того, реалізація кластерного підходу створює передумови для впровадження інноваційних технологій, зменшення ризиків завдяки спільному доступу до страхових і фінансових механізмів, а також формування єдиного маркетингового бренду регіону. Створення зернового кластеру в Миколаївській області сприятиме не лише зростанню ефективності окремих підприємств, як-от ТОВ «Альтернатива», а й підвищенню загального рівня продовольчої безпеки та економічної стабільності регіону. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, нестабільних логістичних каналів і необхідності гнучкого реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навч. посіб. Київ. 2021. 464 с.
2. Шварц. І. В., Ротар А. В. Дослідження конкурентного середовища у галузі вирощування зернових культур в Україні. *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (2025)*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/25638>
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2016. 378 с.
4. Воронкова А. Е., Калюжна В.І., Отенко В.І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків. 2018. 512 с.
5. Воронюк, Т. А. Лучик, О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С. 139-148.
6. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль. 2016. 152 с.
7. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проектами. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 7. С. 430-434.
8. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2019. 272 с.
9. Драган О. І., Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Харків. 2020. 340 с.
10. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації. Київ. 2017. 271 с.
11. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І. П. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2017. 420 с.
12. Должанський І. В., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. Київ. 2016. 384 с.

13. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.
14. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків. 2018. 352 с.
15. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ. 2017. 301 с.
16. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів. 2016. 276 с.
17. Копитко М.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів. 2019. 292 с.
18. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249.
19. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів. 2022. 220 с.
20. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №13. С. 114-117.
21. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: підручник. Київ. 2019. 432 с.
22. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса. 2013. 275 с.
23. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. № 2. С. 3-12.
24. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. метод. посіб. Київ. 2016. 272 с.
25. Петренко Н. О. Управління проєктами: навч. посіб. Київ. 2017. 224 с.

26. Петруня Ю. Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ. 2011. 213с. 61
27. Петренко В.О., Фонарьова Т.А., Петренко Т.В. Управлінські рішення в системі менеджменту: навч. посіб. Дніпро. 2016. 52 с.
28. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. Наш Формат. 2020. 424 с.
29. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2017. 464с.
30. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. Київ. 2018. 310 с.
31. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 29. С.142-147.
32. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ. 2015. 296 с.
33. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142-148.
34. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. Київ. 2016. 475 с.
35. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017. 252 с.
36. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків. 2018. 320 с.
37. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ. 2021. 320 с.
38. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія Одеса. 2017. 514 с.
39. Vasylytsiv T., Irtysheva I., Lupak R., Popadynets N., Shyshkova Y., Boiko Y., Ishchenko O. (2020), Economy's innovative technological

competitiveness: Decomposition, methodic of analysis and priorities of public policy. *Management Science Letters*. Vol. 10. No. 13. P. 3173-3182.

40. Yermakov, O. Yu. and Sudomyr, M. R. (2019), Organizational and economic mechanism of growth of competitive resistance of agricultural enterprises, Kyiv, Ukraine. 180 с

41. Ринок зернових культур в Україні: аналітичний огляд / Міністерство аграрної політики та продовольства України. – 2024. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua>

42. Огляд аграрного ринку України у 2025 році / Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>

43. World Agricultural Supply and Demand Estimates. URL: <https://www.usda.gov/oce/commodity/wasde/wasde0523.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).

44. Агакерімова Р. Вплив війни в Україні на національну та глобальну продовольчу безпеку. *Економіка та суспільство*. Випуск 50. 2023. DOI:10.32782/2524-0072/2023-50-53

45. Гаража О.П. Розвиток та напрями підвищення ефективності зерновиробництва сільськогосподарських підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-44>

46. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / уклад. О. О. Мороз, Т. М. Білоконь. – Вінниця: ВНТУ, 2024. – 55 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Альтернатива»)

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 4,06 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Боковець В.В., в.о. зав.каф. ПЛМ
(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

Безсмертна О.В., гарант ОПП
(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____
(підпис)

Пілявоз Т.М.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____
(підпис)

Шварц І. В., доцент каф. ПЛМ
(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач _____
(підпис)

Ротар А. В.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б (довідковий) ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

			КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			2024	2	1
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЬТЕРНАТИВА"	за ЄДРПОУ			
Територія	СТЕПКІВКА	за КАТОТТГ ¹	UA48080070130021141		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових та технічних культур	за КВЕД	01.11		
Середня кількість працівників, осіб	47				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	УКРАЇНА, 55274, МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСТЬ, ПЕРВОМАЙСЬКИЙ РАЙОН, СЕЛО СТЕПКІВКА ВУЛ. ГОЛОВЧЕНКА, БУД. 6			0516143279	

1. Баланс на 31.12.2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	19	18	
первісна вартість	1001	20	20	
накопичена амортизація	1002	(1)	(2)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	12293.6	10389.9	
первісна вартість	1011	23595.8	23665	
знос	1012	(11302.2)	(13275.1)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	12312.6	10407.9	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	16795.2	24099	
у тому числі готова продукція	1103	5793.5	5592.4	
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	435.6	97.3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	31.8	68.6	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6.8	2075.1	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	31.5	538.1	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190		210	
Усього за розділом II	1195	17300.9	27088.1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	29613.5	37496	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1969	1969
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	9498.9	9498.9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7892.1	9847.7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	19360	21315.6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	2960	7986
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		948.5
розрахунками з бюджетом	1620	34	53.6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	.6	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	7258.9	7192.3
Усього за розділом III	1695	10253.5	16180.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	29613.5	37496

2. Звіт про фінансові результати

за 2023 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19537.7	14499.9
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	200.2	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19737.9	14499.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16350.7)	(10165.7)
Інші операційні витрати	2180	(1220.7)	(1439.5)
Інші витрати	2270	(211)	(41.9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(17782.4)	(11647.1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1955.5	2852.8
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1955.5	2852.8

Керівник

(підпис)

ХОЛОД ПЕТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДН	
		2025	1
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЬТЕРНАТИВА"	за ЄДРПОУ	
Територія	МИКОЛАЇВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	UA48080070130021141
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЬТЕРНАТ	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	01.11
Середня кількість працівників, осіб	38		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вулиця ГОЛОВЧЕНКО, буд. 6, с. СТЕПІКІВКА, ПЕРВОМАЙСЬКИЙ РАЙОН, МИКОЛАЇВСЬКА обл., 55274	43279	

I. Баланс на 31.12.2024 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	18	18	
первісна вартість	1001	20	20	
накопичена амортизація	1002	(2)	(2)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	10389.9	9425.2	
первісна вартість	1011	23665	23718.3	
знос	1012	(13275.1)	(14293.1)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	10407.9	9443.2	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	24099	22383.3	
у тому числі готова продукція	1103	5592.4		
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	97.3	691.3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	68.6	31.7	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2075.1	2140	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	538.1	1080.1	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	210	270.7	
Усього за розділом II	1195	27088.1	26597.1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			

Баланс	1300	37496	36040.3
--------	------	-------	---------

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1969	1969
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	9498.9	9498.9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9847.7	13566
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	21315.6	25033.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	7986	2139
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	948.5	1130
розрахунками з бюджетом	1620	53.6	57
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	7192.3	7680.4
Усього за розділом III	1695	16180.4	11006.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	37496	36040.3

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38974.1	19537.7
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	1786.3	200.2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	40760.4	19737.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(23730.7)	(16350.7)
Інші операційні витрати	2180	(2477.9)	(1220.7)
Інші витрати	2270	(985.6)	(211)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(27194.2)	(17782.4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	13566.2	1955.5
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	13566.2	1955.5

Керівник

(підпис)

ХОЛОД ПЕТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

ДОДАТОК В
(Обов'язковий)
ГРАФІЧНА ЧАСТИНА



Рисунок 1.1 – Фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства на споживчому ринку

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Альтернатива»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Досвід і стабільна репутація на ринку з 2003 року - Вирощування високоякісної продукції (зернові та технічні культури) - Сучасна техніка, GPS-навігація, інноваційні агротехнології - Оптимізоване управління виключно рослинництвом - Фінансова стійкість і можливість інвестування - Сприятливе географічне розташування	- Висока залежність від погодних умов - Відсутність диверсифікації (тільки рослинництво) - Логістичні труднощі в експорті в умовах воєнного стану - Дефіцит кваліфікованої робочої сили в регіоні - Інтенсивна конкуренція з великими аграрними компаніями - Обмежені інвестиційні ресурси для масштабування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Залучення молодих фахівців через освітні програми - Розвиток партнерств з експортно-логістичними операторами - Доступ до державних програм підтримки агросектору - Зростання попиту на продовольство в умовах глобальної нестабільності - Можливість впровадження енергоощадних та екологічних технологій	- Зміни в державному регулюванні аграрного сектора - Коливання цін на світових ринках зернових культур - Погіршення кліматичних умов і нестабільність врожаїв - Військові дії та порушення логістичних ланцюгів - Ризик втрати орендованих земель через конкуренцію

Таблиця 2.2 - Рівень та динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Показники	Роки			Відносне відхилення (+, -) , %	
	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023
1. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис.грн.	10165,7	16350,7	23730,7	+60,8	+45,1
2. Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг, тис.грн.	14499,9	19537,7	38974,1	+34,7	+99,5
3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	2852,8	1955,5	13566,2	-31,5	+594,0
4. Середня вартість сукупного капіталу, тис.грн.	27642	33555	36768,0	+21,4	+9,6
5. Чистий фінансовий результат, тис.грн.	2852,8	1955,5	13566,2	-31,5	+594,0
6. Основні засоби, тис.грн.	122936	10389,9	9425,2	+8,5	-9,3
7. Оборотні активи, тис.грн.	17300,9	27088,1	26597,1	+56,6	-1,8
8. Рентабельність капіталу (ряд.3 / ряд.4)	0,1	0,06	0,37	-	-
9. Оборотність оборотного капіталу (ряд.2 / ряд.7)	0,84	0,72	1,47	-	-



Рисунок 2.1 – Динаміка врожайності зернових культур в Україні, 2020–2025 рр.

Таблиця 2.4 – Семантичний диференціал конкурентних можливостей ТОВ «Альтернатива»

Показники	Ранг показника	Оцінка (бали)
Цінова політика	0,11	2
Якість продукції	0,13	5
Земельний банк та ефективність	0,28	4
Система реалізації врожаю	0,08	2
Фінансово-економічний стан	0,12	5
Система управління виробництвом	0,06	3
Інноваційний потенціал	0,15	2
Логістична інфраструктура	0,03	1
Репутація та партнерські зв'язки	0,04	2

Таблиця 2.7 – Комплексна оцінка конкурентоспроможності агропідприємства ТОВ «Альтернатива»

Найменування блоку та показники	Значення показників
1. Ефективність виробничо-технологічних процесів	
1.1 Темп зростання обсягів виробництва	1,35
1.2 Рівень рентабельності вирощування	0,26
1.3 Співвідношення витрат на 1 га до середньоринкових	0,33
1.4 Динаміка продуктивності праці	1,15
$E_{\text{вир}} = 0,26 \times 1,35 + 0,28 \times 0,26 + 0,27 \times 0,33 + 0,19 \times 1,15 = 0,7887$	
2. Фінансовий стан підприємства	
2.1 Коефіцієнт автономії	0,18
2.2 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11
2.3 Рентабельність активів	0,21
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	9,6
$E_{\text{фін}} = 0,22 \times 0,18 + 0,42 \times 0,11 + 0,18 \times 0,21 + 0,18 \times 9,6 = 1,8868$	
3. Організаційна стійкість і сервісне забезпечення	
3.1 Коефіцієнт стабільності обсягів поставок	0,71
3.2 Коефіцієнт ефективності логістики	0,27
3.3 Індекс забезпеченості технікою	0,82
3.4 Індекс кадрової стабільності	0,76
$E_{\text{орг}} = 0,24 \times 0,71 + 0,16 \times 0,27 + 0,4 \times 0,82 + 0,2 \times 0,76 = 0,7034$	
4. Ринкове положення підприємства	
4.1 Частка на регіональному ринку	0,06
4.2 Індекс цінової привабливості	0,32
4.3 Рівень партнерської активності	0,23
4.4 Позиція в галузевому рейтингу	0,72
$E_{\text{ринк}} = 0,2 \times 0,06 + 0,5 \times 0,32 + 0,1 \times 0,23 + 0,2 \times 0,72 = 0,412$	

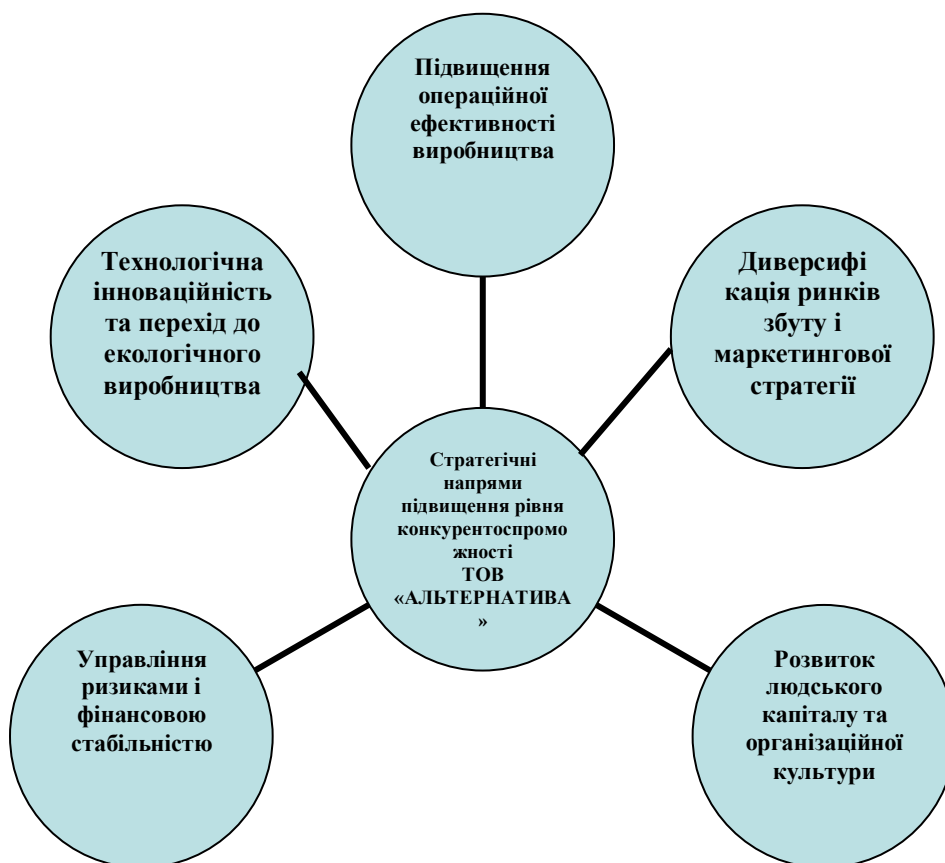


Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВА»

Таблиця 3.1 Заходи з підвищення операційної ефективності виробництва
ТОВ «Альтернатива»

Конкретні заходи	Терміни реалізації	Відповідальні	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
Впровадження елементів системи точного землеробства (GPS-навігація, моніторинг урожайності)	ІІІ квартал 2025 р.	Головний агроном, ІТ-відділ	600	Зменшення витрат на обробіток ґрунту, підвищення урожайності на 10–15%
Оптимізація структури сівозмін із врахуванням рентабельності культур	І квартал 2026 р.	Головний агроном, економіст	0	Зростання прибутковості на 5–7% за рахунок ефективного використання площ
Ремонт та модернізація наявної сільськогосподарської техніки	ІІ квартал 2025 р.	Механік, керівник господарства	250	Підвищення надійності техніки, зниження витрат на ремонт і простої
Переоблік логістичних маршрутів з урахуванням вартості доставки	ІV квартал 2025 р.	Логіст, керівник з постачання	30	Зниження логістичних витрат на 8–10%
Аналіз витрат на паливно-мастильні матеріали з метою переходу на більш енергоефективну техніку	ІІ півріччя 2025 р.	Головний інженер, фінансовий відділ	100	Скорочення витрат на ПММ до 12%, зниження екологічного навантаження

Таблиця 3.6 – Основні напрями розвитку зернового кластеру в Миколаївській області

Напрямок	Конкретні заходи	Очікувані результати	Термін реалізації	Відповідальні
Інфраструктура	Модернізація зерноховищ, ремонт доріг до елеваторів	Зменшення втрат продукції, скорочення логістичних витрат	2025–2027 рр.	ОПМ, громади
Інновації	Впровадження ІТ-рішень для моніторингу посівів	Оптимізація витрат, збільшення врожайності	2025–2026 рр.	Фермери, ІТ-компанії
Кооперація	Створення АПК-кластерної асоціації	Зміцнення позицій МСП, спільні тендери	2025 рік	Обласна Рада, Мінагро
Маркетинг	Просування кластерної продукції як бренду регіону	Зростання доданої вартості, впізнаваність	2025–2028 рр.	Маркетингові агентства
Освіта і наука	Партнерства з аграрними ВНЗ, програми стажування	Підвищення кваліфікації кадрів	Постійно	Університети, НДІ

Таблиця 3.7 – Структура партнерської взаємодії в межах зернового кластеру Миколаївщини

Учасник кластеру	Функції в кластері
Сільськогосподарські виробники	Вирощування зернових культур, забезпечення сировиною
Переробні підприємства	Очищення, сушіння, зберігання, фасування зерна
Логістичні компанії	Транспортування продукції до елеваторів, портів, покупців
Фінансові установи	Фінансування сезонних робіт, інвестиції в інфраструктуру
Науково-освітні установи	Підготовка кадрів, дослідження, інновації
Органи місцевої влади	Регуляторна підтримка, інфраструктурні проєкти
Громадські організації	Консолідація учасників, просування спільних інтересів
Торгові партнери / трейдери	Закупівля зерна, формування контрактів, експорт