

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СВІРЕНЬ ВІКТОРІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту: завідувач
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
«_____» _____ 2024 р.

**УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СОТІК АГРО»)**

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Лариса ОЛІЙНИК, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка:

_____/_____/_____

(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Свірень В.О. Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «Сотік Агро»). Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля». Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У першому розділі проаналізовано наукові підходи до визначення конкурентоспроможності, вивчено концептуальні основи управління цим процесом, а також нормативно-правову базу, що регулює конкурентне середовище в Україні. Особливу увагу приділено визначенню чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства в агропромисловій сфері.

Другий розділ містить аналіз поточного стану ТОВ «Сотік Агро» на ринку, включаючи оцінку його конкурентної позиції та середовища. Проведено аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз за допомогою SWOT-аналізу, а також оцінено конкурентний потенціал компанії. Визначено основні напрямки, що потребують вдосконалення.

У третьому розділі запропоновано стратегію оптимізації управлінських рішень, спрямовану на розвиток конкурентного потенціалу, з урахуванням сучасних тенденцій ринку. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження розроблених заходів та їх вплив на посилення позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Результати дослідження підтверджують, що комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, зокрема стратегічне планування, ефективне використання ресурсів і вдосконалення організаційних процесів, дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентна позиція, конкурентне середовище, конкурентний потенціал, управління конкурентоспроможністю підприємства.

97 с., 14 табл., 15 рис., 97 джерел.

ANNOTATION

Sviren V.O. Management of Enhancing the Competitiveness of an Enterprise (Case Study of LLC "Sotik Agro"). Specialty 076 «Entrepreneurship and trade». Educational Program «Innovative Entrepreneurship». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the first chapter, scientific approaches to defining competitiveness are analyzed, conceptual foundations of managing this process are studied, and the regulatory and legal framework governing the competitive environment in Ukraine is examined. Particular attention is paid to identifying the factors influencing the competitiveness of enterprises in the agro-industrial sector.

The second chapter provides an analysis of the current state of LLC "Sotik Agro" in the market, including an assessment of its competitive position and environment. A SWOT analysis is conducted to evaluate the strengths and weaknesses of the enterprise, opportunities, and threats, as well as the company's competitive potential. Key areas requiring improvement are identified.

In the third chapter, a strategy for optimizing management decisions aimed at developing competitive potential is proposed, taking into account modern market trends. The economic feasibility of implementing the proposed measures and their impact on strengthening the company's position in the competitive environment is substantiated.

The research results confirm that a comprehensive approach to managing competitiveness, including strategic planning, efficient resource utilization, and improvement of organizational processes, enables enterprises to enhance operational efficiency and ensure long-term development.

Keywords: enterprise competitiveness, competitive position, competitive environment, competitive potential, enterprise competitiveness management.

97 p., 14 tabl., 15 fig., bibliography: 97 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2 Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю.....	14
1.3 Нормативно-правові засади управління конкурентоспроможністю підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СОТІК АГРО».....	29
2.1 Загальна характеристика конкурентної позиції ТОВ «Сотік Агро» на ринку.....	29
2.2 Аналіз конкурентного середовища та ринку ТОВ «Сотік Агро».....	35
2.3 Оцінка та розвиток конкурентного потенціалу підприємства для зміцнення конкурентної позиції на ринку ТОВ «Сотік Агро».....	49
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СОТІК АГРО».....	60
3.1 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро».....	60
3.2 Обґрунтування впливу запропонованого заходу на зміцнення конкурентоспроможності та розвиток конкурентного потенціалу ТОВ «Сотік Агро».....	70
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конкурентоспроможність підприємства є однією з основних передумов для його довгострокового виживання та успіху на ринку, особливо у сучасних умовах, коли глобалізація та інтеграція світової економіки призводять до загострення конкуренції між компаніями на різних рівнях. Підприємства будь-якого масштабу постійно стикаються з необхідністю не лише утримувати свою частку ринку, але й ефективно боротися за розширення своєї присутності серед споживачів. Управління конкурентоспроможністю – це комплексний процес, що включає як стратегічне планування, так і оперативні дії, спрямовані на підвищення ефективності підприємства, його рентабельності, якості продукції та послуг, а також оптимізацію використання ресурсів.

Аграрний сектор, зокрема підприємства, подібні до ТОВ «Сотік Агро», знаходяться під постійним тиском як з боку міжнародних корпорацій, так і з боку локальних конкурентів. Високий рівень конкуренції обумовлений значним попитом на сільськогосподарську продукцію, що з одного боку, сприяє розвитку ринку, але з іншого – ставить перед аграрними підприємствами серйозні виклики. В цих умовах надзвичайно важливими стають такі фактори, як оптимізація витрат на виробництво, впровадження інноваційних технологій, а також здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема, до нових вимог ринку та нормативно-правової бази. Важливим елементом конкурентоспроможності є вміння підприємства ефективно працювати з ресурсами: людськими, фінансовими, матеріальними та природними.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців: О. Базик, В. Балдинюк, А. Бочкарьов, Д. Баландін, І. Геращенко, І. Гріщенко, О. Головань, С. Довбня, А. Законнова, Л. Запащук, Ю.Кирилов, Т. Омельченко, О. Сім'ячко, С. Співак, Д. Терехов, А. Ужва, І. Шаповалова, С. Шишківський.

Незважаючи на значну увагу, яку науковці приділяють зазначеній проблемі, залишається низка невирішених питань щодо управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства, що потребують подальших наукових досліджень.

Метою дослідження є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо оптимізації управління процесами підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання таких *завдань дослідження*:

- охарактеризувати поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю;
- проаналізувати нормативно-правові засади управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести оцінку конкурентної позиції ТОВ «Сотік Агро» на ринку;
- дослідити конкурентне середовище та ринок, на якому діє ТОВ «Сотік Агро»;
- оцінити конкурентний потенціал розвитку підприємства;
- розробити стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро»;
- обґрунтувати вплив запропонованого заходу на зміцнення конкурентоспроможності та розвиток конкурентного потенціалу ТОВ «Сотік Агро».

Об'єкт дослідження – процеси управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сотік Агро».

Предмет дослідження – теоретичні і практичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства «Сотік Агро».

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу наукових публікацій, порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємств, а

також методи SWOT-аналізу для оцінки конкурентної позиції ТОВ «Сотік Агро». Крім того, були застосовані методи контент-аналізу нормативно-правової бази, що регулює діяльність підприємств у конкурентному середовищі.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Сотік Агро». Одержані у процесі дослідження теоретичні висновки можуть бути використані для вдосконалення стратегій управління підприємствами в аграрному секторі. Практичні рекомендації, представлені в роботі, дозволяють поліпшити конкурентну позицію підприємства за умови впровадження запропонованих заходів. Це стосується, зокрема, вдосконалення управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та застосування інноваційних підходів до розвитку бізнесу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дослідження були представлені на науково-практичній конференції: Олійник Л.В., Свірень В. О. Особливості розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства «COTIK AGRO» Scientific achievements of contemporary society. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. London, United Kingdom. 2024. Pp. 853-860.

Положення, що виносяться на захист:

- запропоновано власне визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «управління конкурентоспроможністю підприємства»;
- запропоновано використовувати стратегію органічного виробництва;
- запропоновано впровадити переробку насіння соняшника та виготовлення соняшникової олії холодного віджиму;
- запропоновано розвивати сильний бренд, для чого необхідно створити власний сайт та сторінки у соціальних мережах Facebook та Instagram.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 97 найменувань, загальний обсяг роботи 97 аркушах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є складним і багатогранним поняттям, що охоплює різні аспекти діяльності компанії та її здатність досягати успіху на ринку, зберігаючи та зміцнюючи свої позиції в умовах конкуренції.

Термін «конкурентоспроможність» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «змагання» або «суперництво» та англійського дієслова «compete», тобто конкурувати [5].

Термін «конкурентоспроможність» уперше з'явився наприкінці 1970-х років завдяки М. Портеру, який визначив його як здатність досягати прибутковості та ефективно використовувати ресурси. У середині 1990-х цей термін почав активно досліджуватися українськими економістами. Концепція конкурентоспроможності, започаткована М. Портером і згодом розширена іншими авторами, охоплює широкий спектр аспектів і доповнює один одного. За визначенням М. Портера, конкурентоспроможність – це здатність товарів, послуг або суб'єктів ринку ефективно конкурувати з аналогічними товарами, послугами чи іншими суб'єктами ринкових відносин [23, с.103].

У сучасній економічній літературі існує безліч підходів до визначення досліджуваного терміну, кожен з яких відображає різні акценти та аспекти, що мають важливе значення для його розуміння.

Дослідниця Т. Омельченко визначає конкурентоздатність компанії як її здатність досягати основної мети в умовах конкуренції, коли на ринку діють інші компанії зі схожими цілями та подібними бізнес-процесами для їх досягнення [21, с. 96].

Порівняння підприємств та їх товарів використовують у визначенні і І. Геращенко, О. Шмадченко та А. Ужва.

На думку І. Геращенка та О. Шмадченка, конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, яка демонструє позитивну динаміку розвитку конкретного виробника у порівнянні з його конкурентами, враховує як рівень задоволення споживачів товарами підприємства, так і ефективність його виробничої діяльності [7, с. 300].

Вчена А. Ужва під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших учасників ринкової ніші [50, с. 212].

Порівняння конкурентів на основі конкурентних переваг відбувається у визначенні О. Бочко та П.Кожушко. Конкурентоспроможність підприємства автори називають комплексним системним поняттям, яке інтегрує конкурентні переваги підприємства у порівнянні з його конкурентами, охоплює усі визначальні параметри, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших у порівнянні з конкурентами, на певному ринку протягом конкретного проміжку часу при визначеному впливі середовища функціонування [5].

Про оціночні показники конкурентоспроможності зауважують О. Головань, С.Маркова та Д.Бікулов, які асоціюють її з комплексною порівняльною характеристикою підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають його успіх на конкретному ринку протягом певного проміжку часу, у порівнянні з аналогічними показниками конкурентів [9, с. 8].

Отже, поняття «конкурентоспроможність підприємства» є багатовимірним та багатогранним.

Виходячи з цього, вважаємо за потрібне запропонувати власне визначення даної дефініції. Так, конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах динамічного ринкового середовища, забезпечувати створення і реалізацію конкурентних переваг, задовольняти потреби споживачів і досягати стратегічних цілей завдяки оптимальному використанню ресурсів, інноваційного підходу та

гнучкої адаптації до змін.

Конкурентоспроможність, як і будь-які явища та процеси, можна поділити за ознаками, основні з яких представлено на рис. 1.1.

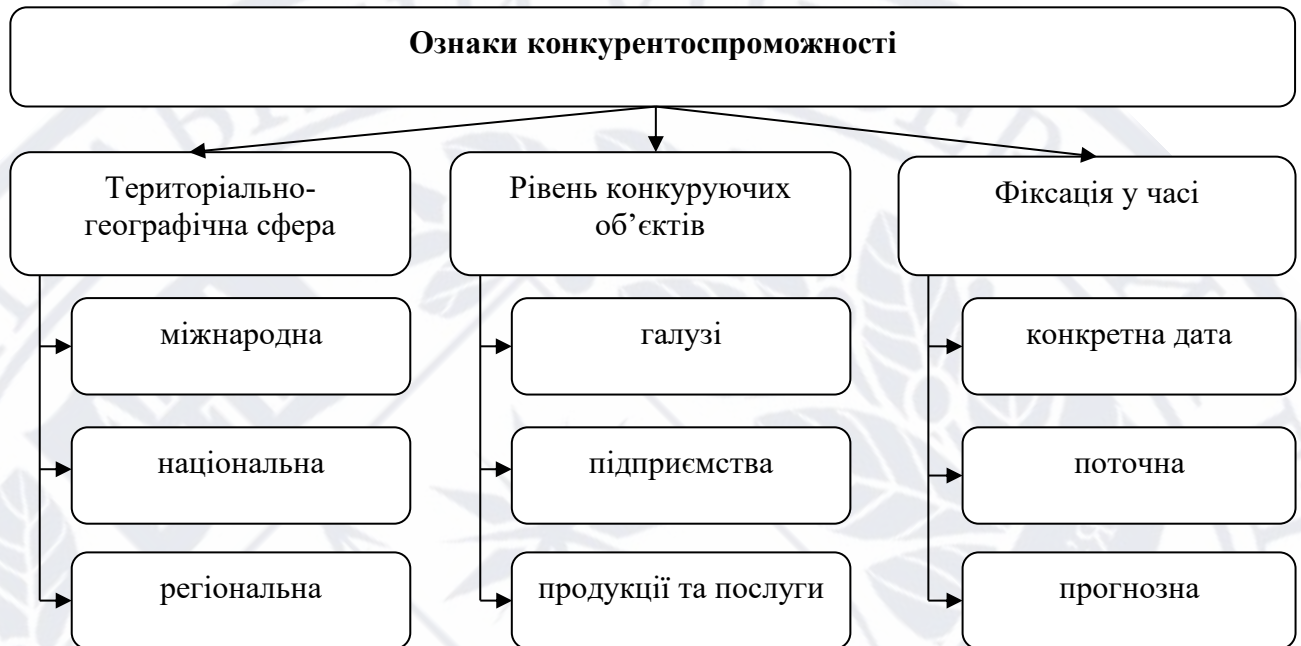


Рисунок 1.1 – Ознаки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [1, с.58]

Отже, існують різні класифікаційні ознаки конкурентоспроможності. Територіально-географічна сфера визначає конкурентоспроможність на основі географічних меж. Вона дозволяє оцінювати конкурентоспроможність підприємства на різних рівнях: регіональному, національному або міжнародному.

Рівень конкуруючих об'єктів визначає рівень конкуренції серед різних учасників ринку. Конкурентоспроможність може бути класифікована на рівні окремих підприємств, галузей або продукції.

За ознакою фіксація у часі конкурентоспроможність класифікується в залежності від часу, що враховується: поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, прогнозна конкурентоспроможність та ситуація на конкретну дату.

Таким чином, класифікаційні ознаки дозволяють комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства та визначити його позицію на різних

рівнях конкуренції.

За словами Н. Сарай, А. Григорук, Л. Литвин, необхідною передумовою функціонування будь-якого підприємства є формування конкурентних переваг, а під час війни вони є запорукою його виживання [37, с.59].

Згідно з думкою Л. Запашук, джерелами конкурентних переваг підприємства є: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови для виробництва, диверсифікація продукції та послуг, що відповідають вимогам ринку, значне зниження собівартості продукції при збереженні її високої якості, оптимальний асортиментний портфель, який відповідає споживчим потребам та запитам, лояльна цінова політика та високий рівень соціальної відповідальності [16, с. 304].

Заслужують уваги наукові дослідження Д. Цьвока та Н. Яворської щодо поділу конкурентних переваг підприємства на внутрішні та зовнішні. Автори вважають, що внутрішні конкурентні переваги є основною рушійною силою для досягнення конкурентоспроможності компанії на ринку, оскільки вони відображають її внутрішній потенціал. До внутрішніх конкурентних переваг науковці обґрунтовано відносять виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, економічні та географічні. Зовнішні конкурентні переваги, у свою чергу, спрямовані на максимально повне задоволення потреб споживачів, що забезпечує стійкі позиції компанії в умовах жорсткої конкуренції [56, с. 144].

Для досягнення конкурентних переваг підприємству необхідно спершу визначити підходи, які будуть застосовуватися для їх здобуття. Детальний аналіз таких підходів наведено у статті Дж. Дея та Б. Венслі, де виділяються два основні підходи:

- орієнтований на споживачів – передбачає, що підприємство здобуває конкурентні переваги, коли його продукція краще за продукцію конкурентів задовольняє потреби споживачів. Така орієнтація робить цей підхід більш ефективним з точки зору маркетингової концепції. Використання підходу вимагає фокусування підприємства на потребах споживачів і застосування

методів, які підвищують як об'єктивне, так і суб'єктивне задоволення споживачів продукцією;

– базується на стратегіях і тактичних заходах, спрямованих на протидію конкурентам. У межах цього підходу можна виділити два основних способи здобуття конкурентних переваг: зниження витрат для досягнення лідерства та реалізація заходів, що погіршують умови діяльності конкурентів [66, с. 66].

Конкурентна перевага підприємства, як зауважують Д.Р. Цьвок та Н.П. Яворська, залежить від рівня конкурентоспроможності його продукції (робіт чи послуг), тобто тим, наскільки ефективно вона задовольняє потреби та вимоги споживачів [56, с. 145].

Визначення конкурентної переваги продукції здійснюється через порівняння її якості, що відповідає встановленим стандартам, із ціною, за якою вона пропонується на ринку (рис. 1.2).

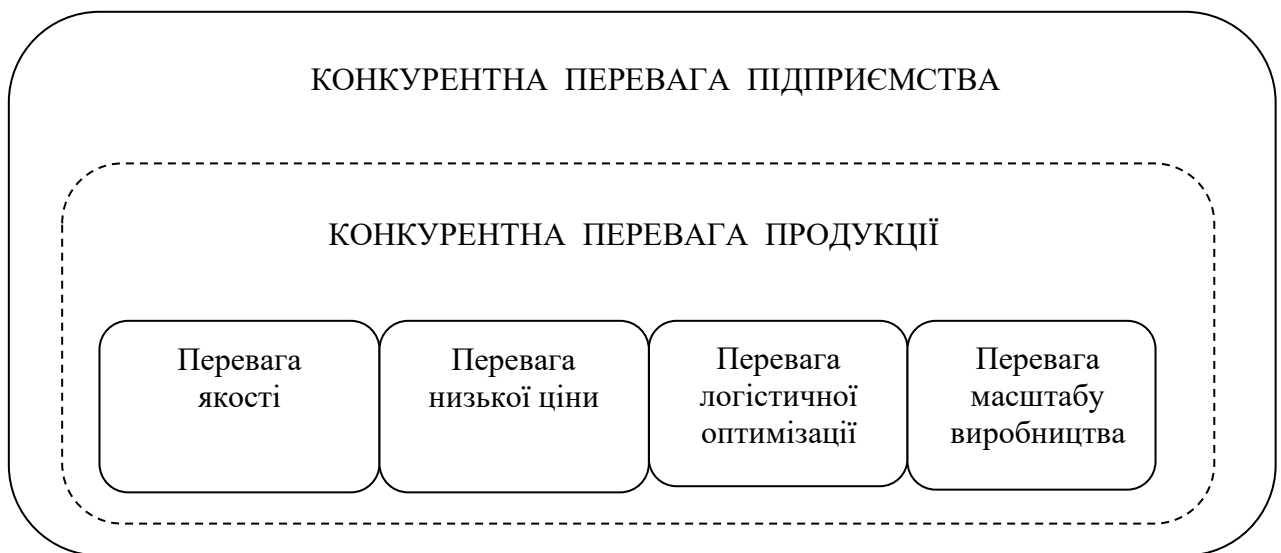


Рисунок 1.2 – Залежність конкурентної переваги підприємства від конкурентної переваги продукції

Джерело: складено автором на основі [56, с. 145]

Отже, конкурентна перевага підприємства формується завдяки здатності його продукції задовольняти вимоги споживачів краще за продукцію конкурентів завдяки оптимальному співвідношенню якості та ціни, логістичній оптимізації, масштабу виробництва, яке забезпечує підприємству

стабільне становище на ринку та підвищує його конкурентоспроможність.

Основні чинники, що сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Чинники забезпечення конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором на основі [37, с.61]

Отже, конкурентні переваги підприємства формуються завдяки поєднанню певних чинників, серед яких задоволення потреб споживачів, оптимізація ресурсів, інноваційність та розвиток нових ринків. Ефективне використання цих елементів дозволяє підприємству зайняти стабільну позицію на ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства часто розглядається через призму здатності компанії ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для створення конкурентних переваг. У цьому контексті конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства виробляти

продукцію або надавати послуги, що відповідають вимогам ринку, перевершують пропозиції конкурентів за основними показниками, такими як ціна, якість, інноваційність, швидкість доставки, рівень обслуговування та інші. Таким чином, підприємство, яке володіє конкурентними перевагами, здатне залучати більше споживачів, збільшувати свою ринкову частку, отримувати більший прибуток і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним явищем, яке охоплює широкий спектр факторів та взаємодій, що впливають на здатність компанії успішно конкурувати на ринку. Вона визначається комбінацією різноманітних складових, які формують загальну стратегію розвитку підприємства, його здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також ефективно використовувати свої внутрішні ресурси. Основними складовими конкурентоспроможності підприємства є якість продукції, ціна, інноваційний потенціал та репутація. Розглянемо детально кожен з цих аспектів, щоб глибше зрозуміти їхню роль у забезпеченні конкурентних переваг на ринку [16, с. 100].

Якість продукції є фактором, що визначає успішність підприємства на ринку. Якість продукції включає такі аспекти, як відповідність технічним та нормативним вимогам, надійність, довговічність, безпека, функціональність, естетичність та зручність у використанні. В сучасних умовах ринку споживачі стають все більш вимогливими до якості продукції, що спонукає підприємства до постійного вдосконалення своїх товарів та послуг. Висока якість продукції дозволяє підприємству не тільки задовольняти потреби клієнтів, але й перевершувати їхні очікування, що створює основу для довгострокової лояльності споживачів. З іншого боку, недостатня увага до якості може призвести до втрати ринку, негативних відгуків і, зрештою, до погіршення репутації підприємства. Для забезпечення високої якості продукції необхідно впроваджувати систему управління якістю, яка включає контроль на всіх етапах виробничого процесу, починаючи від закупівлі сировини та закінчуючи

обслуговуванням клієнтів після продажу.

Ціна є ще одним важливим чинником, що впливає на конкурентоспроможність підприємства. Ціна продукції визначає її доступність для споживачів та здатність підприємства отримувати прибуток. Правильне ціноутворення дозволяє компанії зайняти вигідне положення на ринку та залучити якомога більше клієнтів. Проте, варто зазначити, що ціна не є єдиним фактором, який враховують споживачі при виборі товару. Вони також звертають увагу на якість, сервіс та репутацію бренду. Тому важливо знайти оптимальний баланс між ціною та іншими характеристиками продукції, щоб забезпечити її конкурентоспроможність. Висока ціна може бути виправдана у випадках, коли продукція має унікальні характеристики або відрізняється високою якістю, але надто висока ціна без належного обґрунтування може відлякати потенційних покупців. З іншого боку, надто низька ціна може створити враження про низьку якість продукції або призвести до зниження маржі прибутку, що негативно вплине на фінансову стійкість підприємства.

Інноваційний потенціал підприємства є визначальним фактором у довгостроковій перспективі. У сучасному світі, де технології та ринки змінюються з неймовірною швидкістю, здатність підприємства до інновацій стає критично важливою для підтримання його конкурентоспроможності. Інновації можуть стосуватися як продуктів і послуг, так і процесів виробництва, управління або маркетингу. Вони дозволяють підприємству створювати нові продукти, покращувати існуючі, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Інноваційний потенціал підприємства залежить від його здатності до генерації нових ідей, наявності кваліфікованих кадрів, ресурсів для проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а також від відкритості до змін та ризиків. Важливо також враховувати здатність підприємства до комерціалізації інновацій, тобто перетворення нових ідей у реальні продукти чи послуги, що здатні задовольнити потреби ринку та забезпечити прибуток. Компанії, які активно інвестують в інновації

та впроваджують нові технології, мають значні конкурентні переваги, оскільки вони можуть швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та пропонувати споживачам нові, більш досконалі продукти.

Репутація підприємства є ще одним чинником, що визначає його конкурентоспроможність. Репутація формується на основі досвіду споживачів, партнерів, співробітників та інших стейкхолдерів, які взаємодіють з підприємством. Вона відображає сприйняття компанії на ринку та її здатність до виконання взятих на себе зобов'язань. Висока репутація підприємства сприяє підвищенню довіри з боку споживачів, що, в свою чергу, підвищує лояльність клієнтів, покращує відносини з постачальниками та партнерами, а також залучає талановитих фахівців. Репутація може включати такі аспекти, як якість продукції, надійність у виконанні зобов'язань, етичність ведення бізнесу, соціальна відповідальність та здатність до інновацій. Негативна репутація може мати серйозні наслідки для підприємства, включаючи втрату клієнтів, зниження продажів, ускладнення у взаємодії з партнерами та постачальниками, а також підвищені ризики юридичних чи регуляторних проблем. Тому управління репутацією є важливою складовою стратегії розвитку підприємства, яка включає не лише підтримання високих стандартів якості та обслуговування, але й активну комунікацію з громадськістю, вирішення конфліктів та ефективну реакцію на кризи.

Взаємодія цих складових конкурентоспроможності створює синергетичний ефект, коли успіх у одному аспекті підсилює інші. Наприклад, висока якість продукції може підвищити репутацію підприємства, що, в свою чергу, дозволить підвищити ціну на продукцію без втрати клієнтів. Інноваційний потенціал підприємства може сприяти створенню нових продуктів з унікальними характеристиками, що дозволить виділитися на ринку та підвищити цінову премію. З іншого боку, недоліки у будь-якому з цих аспектів можуть негативно вплинути на інші складові конкурентоспроможності та загальний успіх підприємства [17, с. 55].

Отже, конкурентоспроможність підприємства є складною

багатовимірною характеристикою, яка визначає здатність підприємства успішно конкурувати на ринку, утримувати або збільшувати свою частку на ринку, забезпечувати при цьому стабільне зростання прибутку та задоволення потреб клієнтів.

1.2 Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю

Управління конкурентоспроможністю підприємства є однією зі складових сучасного менеджменту, адже забезпечення стійкого положення на ринку вимагає глибокого розуміння економічних механізмів і законів, що визначають функціонування підприємств у ринковому середовищі.

Вчені трактують «управління конкурентоспроможністю підприємства» по-різному. Управління конкурентоспроможністю підприємства, з точки зору А. Ужви, полягає у забезпеченні його життєздатності та сталого функціонування в будь-яких умовах зовнішнього середовища, враховуючи економічні, політичні та соціальні зміни [50, с. 213].

Управління конкурентоспроможністю підприємства, як зауважили І.Дмитрієв, І.Кирчата та О.Шершенюк, є окремим напрямом менеджменту підприємства, який зосереджений на формуванні, розвитку та реалізації конкурентних переваг, а також на забезпеченні життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [18, с. 225].

Управлінням конкурентоспроможністю підприємств В. Балдинюк визначає як процес виконання основних управлінських функцій, тобто планування, організацію, мотивацію та контроль, які формують стратегію і політику підприємства у сфері створення та реалізації конкурентоспроможної продукції, встановлюють цілі та відповідальність у цій сфері діяльності [2].

Як видно з аналізу поглядів різних авторів, існують численні трактування поняття «управління конкурентоспроможністю», які підкреслюють різні аспекти цього процесу, такі як адаптація до змін, використання інновацій, ефективне використання ресурсів тощо. Однак з огляду на сучасні вимоги ринкової економіки та необхідність інтеграції цих

підходів, можна запропонувати таке власне визначення управління конкурентоспроможністю – це систематичний процес прийняття управлінських рішень шляхом планування, організації, координації, мотивації та контролю діяльності, спрямованих на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг підприємства через адаптацію до змін середовища, інновації та стратегічне управління ресурсами.

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає кілька основних елементів, які забезпечують його ефективність. О. Вараксіна, Т. Іщейкін та О. Онупко запропонували узагальнену структуру основних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.4).

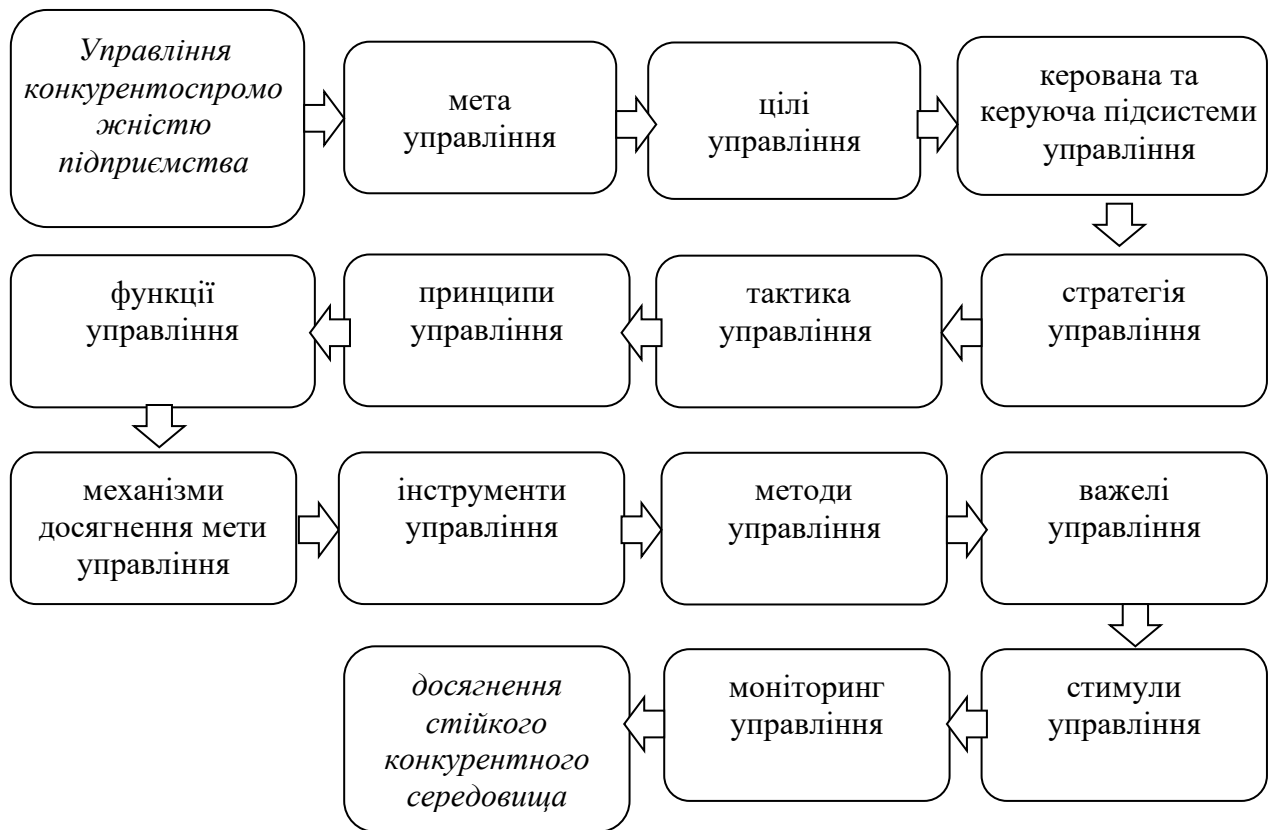


Рисунок 1.4 – Основні структурні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [6, с. 26]

З даних рис. 1.4 можна зробити висновок, що структурні елементи управління взаємопов'язані між собою і забезпечують злагоджене функціонування системи управління конкурентоспроможністю, сприяють

сталому розвитку підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю представлена зовнішньою та внутрішньою складовою. Внутрішня побудова системи управління конкурентоспроможністю складається з п'яти взаємопов'язаних підсистем: наукової підтримки, цільової, забезпечуючої, керуючої та керованої (рис. 1.5).

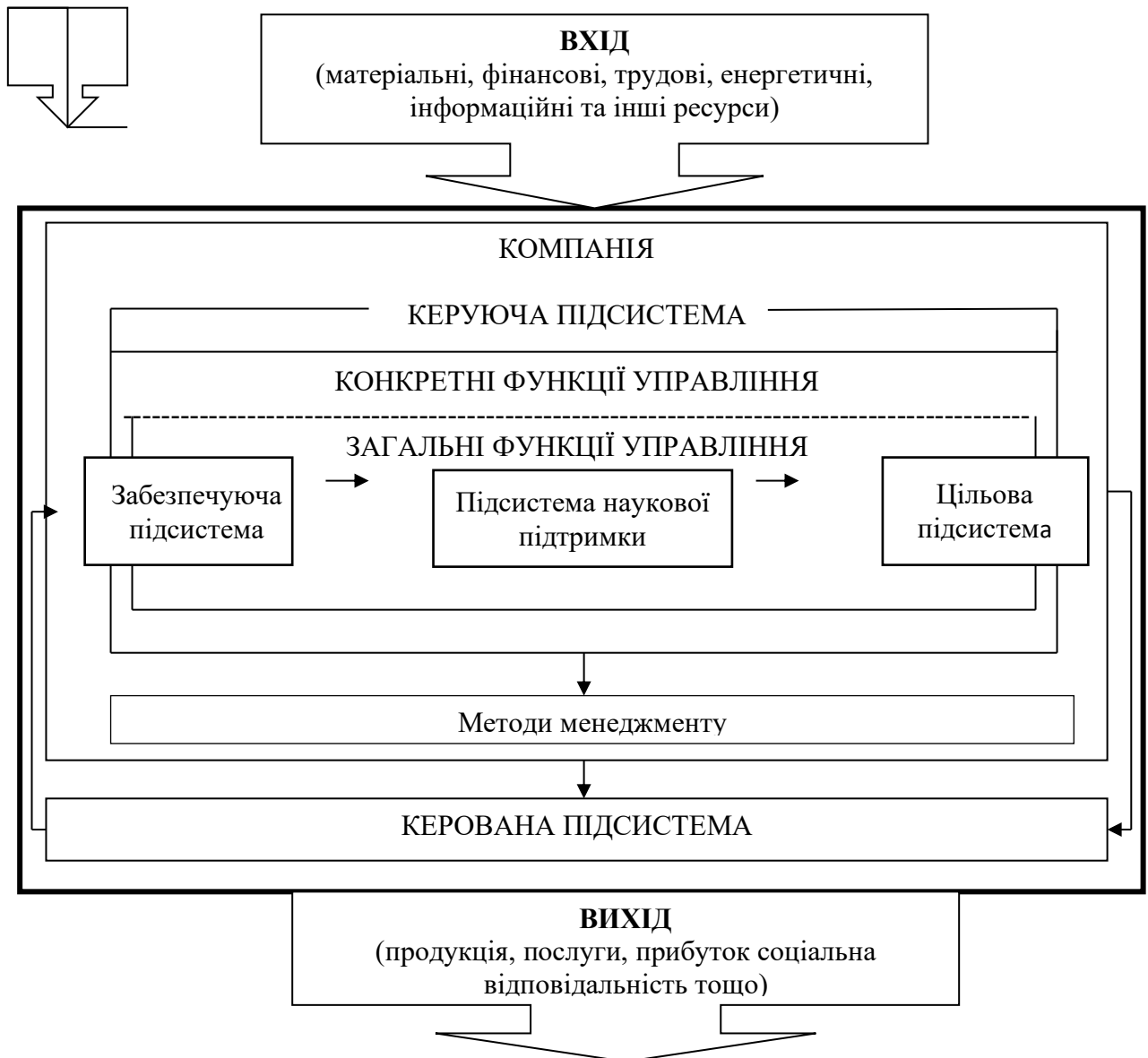


Рисунок 1.5 – Структура системи забезпечення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [15; 18, с. 232]

Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства складається з п'яти взаємопов'язаних підсистем, які забезпечують

ефективність функціонування і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Підсистема наукової підтримки – забезпечення підприємства сучасними знаннями, інноваціями, технологіями та методами управління. Функціями є проведення наукових досліджень у сфері конкурентоспроможності; аналіз найкращих світових практик; розробка нових підходів до підвищення конкурентних переваг.

Цільова підсистема – формування стратегічних і тактичних цілей конкурентоспроможності. Функціями є визначення довгострокових цілей підприємства (зростання ринкової частки, підвищення прибутковості); постановка завдань для кожного підрозділу з урахуванням стратегії підприємства; Визначення критеріїв і показників оцінки досягнення цілей.

Забезпечуюча підсистема – надання ресурсів для досягнення цілей конкурентоспроможності. Функціями є Забезпечення підприємства фінансовими, матеріальними, людськими та інформаційними ресурсами; Підтримка технічної бази підприємства; Розробка ефективних механізмів використання ресурсів.

Керуюча підсистема – організація та управління процесами досягнення конкурентоспроможності. Функціями є планування діяльності підприємства; Координація роботи підрозділів; Мотивація працівників; Контроль виконання стратегічних і тактичних завдань.

Керована підсистема – виконання планів і стратегій, визначених керуючою підсистемою. Функції: Реалізація виробничих, маркетингових і фінансових процесів; Виконання поставлених завдань; Впровадження рішень, розроблених іншими підсистемами [15].

Всі підсистеми працюють у тісному взаємозв'язку. Наукова підтримка формує інноваційні підходи, які реалізуються за допомогою забезпечуючої та керуючої підсистем. Цільова підсистема задає напрямок роботи, визначає пріоритети. Керуюча підсистема координує всі процеси, забезпечує їх узгодженість. Керована підсистема реалізує заплановані заходи та досягає поставлених цілей.

Цілісна система злагодженої роботи підсистем дозволяє підприємству не лише зберігати свої позиції на ринку, але й активно розвиватися, використовуючи свої конкурентні переваги.

Науковці І.Дмитрієв, І.Кирчата та О.Шершенюк зазначили, що управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій [18, с. 229].

Групи функцій управління виділено Н. Яркіною (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Загальні та конкретні управлінські функції

Джерело: складено автором на основі [59, с.134]

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює реалізацію низки управлінських функцій, які забезпечують ефективну організацію діяльності, спрямовану на досягнення стратегічних цілей. Так, планування – функція полягає у визначенні цілей та завдань підприємства, аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, а також розробці стратегій для досягнення конкурентних переваг (вибір пріоритетних напрямів розвитку; прогнозування змін ринкових умов; складання стратегічного та оперативного планів заходів для підвищення конкурентоспроможності тощо).

Організація – передбачає формування відповідної організаційної структури, розподіл завдань і ресурсів, що забезпечує виконання планів (визначення відповідальних осіб за виконання конкретних завдань; забезпечення підприємства необхідними ресурсами; створення умов для ефективної взаємодії між підрозділами тощо).

Координація – функція спрямована на забезпечення узгодженості дій усіх підрозділів підприємства для досягнення поставлених цілей (регулювання процесів управління у разі змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі; інтеграція зусиль різних підрозділів для уникнення дублювання функцій і конфліктів тощо).

Мотивація забезпечує активну участь працівників у реалізації стратегії підприємства (формування системи заохочення для стимулювання працівників до досягнення високих результатів; впровадження програм професійного розвитку та навчання; підтримання позитивного психологічного клімату на підприємстві тощо).

Контроль полягає у моніторингу виконання поставлених завдань, аналізі результатів діяльності та виявленні відхилень від запланованих показників (оцінка ефективності реалізації конкурентних стратегій; аналіз причин відхилень і вжиття коригувальних заходів; періодична перевірка відповідності результатів цілям підприємства тощо) [59, с.134].

У сукупності функції забезпечують системний підхід до управління конкурентоспроможністю, сприяють ефективному використанню ресурсів і зміцненню позицій підприємства на ринку.

Інформаційне забезпечення є важливим елементом у системі управління підприємством, адже ефективність прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від точності, своєчасності та повноти інформації. Воно охоплює процеси збору, обробки, зберігання та передачі даних, необхідних для виконання управлінських функцій.

Науковці А. Бочкарьов, А. Урасова та Д. Баландін запропонували розглянути інформаційне забезпечення у системі управління підприємством,

яке представлено на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Інформаційне забезпечення у системі управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [4, с.2]

Отже, інформаційне забезпечення є невід'ємною частиною сучасного управління підприємством, створює базу для формування конкурентних переваг та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Забезпечення управління конкурентоспроможності підприємства, за словами О. Радченко та О. Вигоняйло, потребує здійснення таких заходів як:

1) Переорієнтація фінансових ресурсів – необхідно змінити пріоритети у використанні фінансових ресурсів, спрямовувати їх із поточного споживання на інвестування, а інвестиційна діяльність має бути орієнтована на становлення ефективної економіки національного рівня;

2) Інноваційний вектор інвестицій – розвиток конкурентоспроможності передбачає активізацію інноваційної діяльності, тобто нововведення мають стати складовою стратегії соціально-економічного розвитку підприємства та

держави загалом [31].

Такий підхід підкреслює важливість стратегічного використання ресурсів для підвищення ефективності підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із аспектів сучасного менеджменту, який визначає здатність підприємства залишатися лідером на ринку, зберігати або навіть покращувати свою позицію щодо конкурентів. У сучасних умовах економічного середовища, що постійно змінюється, підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, розробляти та впроваджувати нові підходи до управління конкурентоспроможністю.

1.3 Нормативно-правові засади управління конкурентоспроможністю підприємства

Регулювання конкуренції на державному рівні є елементом економічної політики будь-якої країни, зокрема України, де забезпечення ефективного конкурентного середовища є важливим для розвитку національної економіки. Державне регулювання конкуренції спрямоване на створення сприятливих умов для функціонування ринку, запобігання монополізації, а також захисту прав споживачів [2, с. 45].

Законодавчі акти та нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності, є важливою складовою системи управління економікою країни. Вони створюють правову основу для функціонування суб'єктів господарювання, впливаючи на умови їх діяльності, розвиток конкурентного середовища, забезпечення ефективного управління ресурсами та дотримання стандартів якості. Нормативно-правові акти визначають правовий статус підприємств, регламентують умови створення, функціонування та ліквідації компаній, а також впливають на політику ціноутворення, податкове регулювання, організацію праці та соціальну відповідальність бізнесу. У сучасних умовах

глобалізації та інтеграції до міжнародних ринків, конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається рівнем правової грамотності, адаптацією до змін у законодавстві та здатністю до гнучкого реагування на виклики, пов'язані з нормативно-правовим середовищем [7, с. 12].

Нормативно-правові засади управління конкурентоспроможністю підприємства в Україні визначаються рядом законів, указів, постанов та нормативних документів, які охоплюють різні аспекти господарської діяльності. Основними документами, що регулюють питання конкурентоспроможності, є Конституція України, Господарський кодекс України, Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності», Закон України «Про інвестиційну діяльність» та інші.

Одним з фундаментальних законодавчих актів, що впливає на конкурентоспроможність підприємств, є Конституція України, яка встановлює основні засади економічної діяльності та гарантує рівні умови для всіх суб'єктів господарювання. Конституція гарантує право на підприємницьку діяльність, свободу конкуренції, захист прав власності та право на справедливий судовий розгляд. Ці конституційні принципи створюють базу для подальшого розвитку нормативної бази у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств.

Господарський кодекс України визначає загальні правила здійснення господарської діяльності та регулює відносини між підприємствами, державними органами та іншими суб'єктами господарювання. Він встановлює вимоги до ведення бізнесу, правові умови створення, реорганізації та ліквідації підприємств, регламентує питання інвестиційної діяльності, ліцензування, дотримання стандартів та сертифікації продукції, охорони прав на інтелектуальну власність. У контексті конкурентоспроможності підприємств, особлива увага приділяється розділам, що стосуються антимонопольного регулювання, заборони недобросовісної конкуренції та встановлення державних стандартів якості продукції та послуг [10].

Одним із нормативно-правових документів, що безпосередньо стосується регулювання конкурентного середовища, є Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III. Цей закон визначає правові засади захисту економічної конкуренції в Україні, зокрема, заборону монополістичної діяльності та недобросовісної конкуренції, а також регулює відносини між суб'єктами господарювання у конкурентному середовищі. Він встановлює норми, що сприяють створенню рівних умов для всіх учасників ринку, запобіганню зловживанням монопольним становищем та підтримці ефективної конкуренції на ринках товарів та послуг. Закон регулює питання концентрації суб'єктів господарювання, злиття та поглинання компаній, що мають значний вплив на конкуренцію. Це дає змогу зменшити ризики монополізації ринку та підтримати здорову конкуренцію між підприємствами різних форм власності [26].

Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII є важливим інструментом регулювання підприємницької діяльності в Україні. Він визначає перелік видів господарської діяльності, що підлягають обов'язковому ліцензуванню, та встановлює правові засади видачі, анулювання та контролю за виконанням ліцензійних умов. Ліцензування є важливим механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємств, оскільки воно забезпечує відповідність діяльності компаній встановленим державою стандартам якості та безпеки. Водночас, цей закон сприяє формуванню прозорих умов для ведення бізнесу, запобігаючи недобросовісній конкуренції через впровадження нелегальної чи небезпечної продукції на ринок [28].

Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII визначає правові засади здійснення інвестиційної діяльності в Україні. Інвестиції є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки вони сприяють оновленню виробничих потужностей, впровадженню нових технологій, підвищенню ефективності управління та розширенню ринків збуту. Закон регулює відносини між інвесторами,

суб'єктами господарювання та державними органами, визначає правові умови залучення інвестицій, захисту прав інвесторів та стимулювання розвитку інноваційних підприємств. Особлива увага в законі приділяється питанням захисту інтелектуальної власності, що є важливим аспектом у контексті розвитку високотехнологічних галузей і забезпечення конкурентних переваг на глобальних ринках [27].

Окрім вищезазначених законів, існують також численні підзаконні акти, постанови та регламенти, що деталізують порядок застосування законодавства у конкретних сферах діяльності підприємств. Наприклад, нормативні акти, що регулюють стандартизацію та сертифікацію продукції, є важливим інструментом підвищення якості товарів та послуг, що впливає на конкурентоспроможність підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Умови ведення зовнішньоекономічної діяльності, регламентовані відповідними законами та міжнародними угодами, також мають велике значення для розвитку підприємств, що прагнуть до інтеграції в міжнародні ринки та підвищення своєї конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Правові аспекти захисту конкуренції є ключовими елементами у процесі формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства в Україні. Розглядаючи правові механізми захисту конкуренції, важливо звернути увагу на три основні аспекти: патентне право, захист торгових марок та авторських прав. Кожен з цих правових інструментів відіграє вирішальну роль у збереженні інтелектуальної власності підприємства та забезпеченні його конкурентних переваг на ринку.

Патентне право є одним із головних механізмів захисту винаходів та технічних рішень, що застосовуються на підприємствах. В Україні патентне право регулюється Законом України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15.12.1993 № 3687-XII, що передбачає надання патенту на винаходи, корисні моделі та промислові зразки. Патент забезпечує виключне право на використання винаходу протягом певного строку (зазвичай до 20

років), що дозволяє підприємству захистити свої інновації від несанкціонованого використання іншими суб'єктами господарювання. Це, своєю чергою, сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє йому монополізувати ринок на певний період часу [29].

Однак патентне право не лише захищає інтереси власників винаходів, але й стимулює інноваційну діяльність в економіці. Завдяки правовій охороні своїх розробок, підприємства мають змогу інвестувати в дослідження та розробки, знаючи, що їхні інвестиції будуть захищені від копіювання. Це підвищує загальний рівень технологічного розвитку в країні, а також створює сприятливі умови для входу на міжнародні ринки.

Захист торгових марок є ще одним важливим елементом правового захисту конкуренції. Торгова марка (знак для товарів і послуг) є важливим активом підприємства, який виконує функцію ідентифікації та диференціації товарів або послуг на ринку. В Україні правове регулювання захисту торгових марок здійснюється згідно з Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 № 3689-XII. Підприємство, яке зареєструвало торгову марку, отримує виключне право на її використання та можливість забороняти іншим суб'єктам господарювання використовувати ідентичні або схожі знаки без дозволу [24].

Захист торгових марок забезпечує підприємству ряд переваг у конкурентній боротьбі. По-перше, зареєстрована торгова марка дозволяє підприємству формувати пізнаваність бренду, що сприяє підвищенню лояльності споживачів та зміцненню позицій на ринку. По-друге, це запобігає використанню чужих брендів або схожих знаків іншими компаніями, що може ввести споживачів в оману і завдати шкоди репутації підприємства. По-третє, права на торгову марку можуть бути передані або продані іншим компаніям, що дозволяє підприємству отримувати додатковий дохід від ліцензування або франчайзингу.

Авторське право є ще одним значущим правовим механізмом захисту інтелектуальної власності, що відіграє важливу роль у забезпеченні

конкурентоспроможності підприємства. Авторське право охороняє літературні, художні, музичні, аудіовізуальні та інші твори, які можуть бути результатом творчої діяльності підприємства. В Україні авторське право регулюється Законом України «Про авторське право і суміжні права», що надає творцям виключне право на використання своїх творів та забороняє їхнє несанкціоноване використання іншими особами [24].

Авторське право є особливо важливим для підприємств, які займаються створенням контенту або інших творчих продуктів. Захист авторських прав дозволяє їм монетизувати свої твори, отримуючи прибуток від їх продажу, ліцензування або використання в комерційних цілях. Крім того, авторське право запобігає плагіату та несанкціонованому використанню творів, що допомагає зберегти унікальність і конкурентні переваги підприємства.

Правові аспекти захисту конкуренції також включають механізми боротьби з недобросовісною конкуренцією, яка може негативно впливати на ринкові позиції підприємств. В Україні правове регулювання захисту від недобросовісної конкуренції здійснюється згідно з Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР, який передбачає відповідальність за такі види порушень, як неправомірне використання ділової репутації конкурента, створення перешкод для діяльності конкурентів, розповсюдження неправдивої інформації про товари чи послуги інших компаній тощо [25].

Захист від недобросовісної конкуренції є важливим інструментом для забезпечення справедливих умов конкуренції на ринку. Він дозволяє підприємствам захищати свої інтереси та ділову репутацію, що є ключовим фактором у досягненні та підтриманні конкурентних переваг. Важливо зазначити, що правові механізми боротьби з недобросовісною конкуренцією не лише захищають інтереси окремих компаній, але й сприяють підтримці здорової ринкової економіки в цілому [25].

Зокрема, правові аспекти захисту конкуренції мають велике значення для розвитку конкурентоспроможності підприємств у контексті

євроінтеграційних процесів України. Відповідність українського законодавства стандартам Європейського Союзу у сфері захисту конкуренції є важливим кроком на шляху до інтеграції в європейський економічний простір. Це включає адаптацію національного законодавства до вимог Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що передбачає гармонізацію норм у сфері інтелектуальної власності, захисту конкуренції та боротьби з монополіями.

Підсумовуючи, можна сказати, що правові аспекти захисту конкуренції є важливим елементом у системі управління конкурентоспроможністю підприємства в Україні. Патентне право, захист торгових марок та авторських прав, а також механізми боротьби з недобросовісною конкуренцією створюють правову основу для забезпечення інноваційного розвитку, збереження унікальних ринкових позицій та формування сприятливого середовища для конкуренції. З урахуванням глобальних викликів та євроінтеграційних процесів, важливість цих правових інструментів лише зростатиме, що потребує подальшої адаптації національного законодавства та посилення захисту прав інтелектуальної власності.

Висновки до розділу 1

У роботі здійснено ґрунтовний аналіз поняття та сутності конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє визначити його ключову роль у забезпеченні сталого розвитку суб'єктів господарювання в умовах динамічного ринкового середовища. Охарактеризовано основні теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю, систематизовано їхні переваги та недоліки, а також узагальнено нормативно-правові засади, які регулюють цей процес на національному рівні.

Розглянуто точки зору провідних учених-економістів щодо дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства», що дозволило не лише розширити теоретичну базу дослідження, а й запропонувати авторське визначення цього терміна. У роботі обґрунтовано, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як комплексну

характеристику, що відображає його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільне фінансове становище та задовольняти потреби споживачів більш ефективно, ніж конкуренти.

Виділено системні ознаки конкурентоспроможності, серед яких особливу увагу приділено таким критеріям, як інноваційність, гнучкість управлінських процесів, ефективність використання ресурсів, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та здатність формувати додаткову споживчу цінність. Ці ознаки визначають можливість підприємства забезпечувати конкурентну перевагу та зміцнювати позиції на різних рівнях конкуренції.

Встановлено, що формування конкурентних переваг підприємства зумовлюється низкою факторів, серед яких якість продукції, оптимальне співвідношення «ціна-якість», ефективна логістика, масштаб виробництва, інноваційні рішення, а також адаптація до вимог цільових ринків. Доведено, що сталий розвиток підприємства залежить від гармонійного поєднання цих факторів, які забезпечують йому конкурентоспроможність.

Розглянуто структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка охоплює п'ять взаємопов'язаних підсистем: наукову, цільову, забезпечувальну, керуючу та керовану. Доведено, що ці підсистеми утворюють інтегровану систему, що забезпечує злагоджене функціонування підприємства, оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення ефективності його діяльності на конкурентному ринку.

Аналіз нормативно-правових засад управління конкурентоспроможністю підприємства в Україні показав, що вони базуються на положеннях Конституції України, Господарського кодексу України та низки інших законодавчих актів, які регулюють основні аспекти господарської діяльності, такі як захист конкуренції, інноваційна діяльність, ліцензування, інвестиції та інтелектуальна власність. Узагальнення цих положень дозволяє створити правову основу для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства та сприяє його інтеграції в глобальне ринкове середовище.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СОТІК АГРО»

2.1 Загальна характеристика конкурентної позиції ТОВ «Сотік Агро» на ринку

Аграрний сектор України є одним із найважливіших напрямків економіки країни, оскільки вона традиційно вважається одним із провідних світових експортерів сільськогосподарської продукції.

ТОВ «Сотік Агро» є активним учасником аграрного сектору України, здійснює свою діяльність переважно у сегменті вирощування зернових культур, бобових та насіння олійних культур.

Основними чинниками, що визначають динаміку розвитку цього сектора, є природно-кліматичні умови, глобальні цінові коливання на зернові культури, а також зовнішньоекономічна політика, що включає експортні квоти, митні тарифи та валютні коливання.

Загальну інформацію про ТОВ «Сотік Агро» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «Сотік Агро» за 2023 р.

Назва товариства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сотік Агро»
Місце знаходження	Україна, 45031, Волинська обл., Ковельський р-н, село Дубове, пров. Колгоспний, будинок 4
Дата створення	05.05.2011
Код ЄДРПОУ	37437232
Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Перехід на спрощену систему оподаткування	01.01.2018
Кількість працівників, осіб	15
Площа землі, га	1077
Директор	Панчук Світлана Валеріївна
Бухгалтер	Журавель Жанна Євгенівна

Джерело: складено автором на основі [48; 49]

Аналізуючи ринковий сегмент, на якому діє ТОВ «Сотік Агро», слід відзначити кілька ключових моментів. По-перше, компанія орієнтована на вирощування зернових культур, які є стратегічно важливими як для

внутрішнього споживання, так і для експорту. Це передбачає високий рівень конкуренції як на національному, так і на міжнародному рівні, оскільки попит на зернові культури продовжує зростати на світовому ринку через збільшення чисельності населення та необхідність забезпечення глобальної продовольчої безпеки. По-друге, діяльність компанії є сезонною, що визначає її залежність від кліматичних умов і світових цін на зерно. Проте ТОВ «Сотік Агро» має у своєму портфелі й інші види діяльності, що включають виробництво органічних хімічних речовин, транспортні послуги та фінансовий лізинг, що дозволяє компанії диверсифікувати свої джерела доходів і знижувати ризики, пов'язані з коливаннями в аграрному секторі.

Конкурентна позиція підприємства – це його становище на ринку порівняно з іншими учасниками ринку, яке визначається здатністю підприємства забезпечувати стабільне зростання, вигідні умови для ведення бізнесу, досягати високих фінансових результатів та ефективно реагувати на зміни в умовах конкурентного середовища.

Розглянути конкурентну позицію ТОВ «Сотік Агро» дозволяє модель п'яти сил Портера, яка визначає основні сили, що впливають на позиції компанії на ринку.

Першою силою є конкуренція всередині галузі. ТОВ «Сотік Агро» працює у висококонкурентному секторі, де змагається з дрібними та середніми товариствами та фермерськими господарствами, які можуть швидше адаптуватися до змін ринкових умов, а також з великими агрохолдингами, які мають значно більші ресурси.

Друга сила – загроза появи нових гравців на ринку. Аграрний сектор потребує значних інвестицій та спеціалізованих знань, тому вхід нових гравців на ринок обмежений, хоча в умовах сприятливої політики держави або надання кредитів нові конкуренти можуть виникати.

Третя сила – загроза появи товарів-замінників, однак для продукції, яку вирощує ТОВ «Сотік Агро», така загроза є низькою через обмежену заміну основних продуктів харчування.

Четверта сила – сила покупців. Покупці продукції агрокомпанії, особливо експортні ринки, мають значний вплив на формування цін, оскільки ціни на зернові культури залежать від світових котирувань.

П'ята сила – сила постачальників. Для ТОВ «Сотік Агро» постачальники насіння, добрив та пального мають значний вплив, оскільки підвищення цін на ці ресурси може суттєво збільшити витрати на виробництво.

SWOT-аналіз ТОВ «Сотік Агро» допомагає визначити важливі аспекти, які впливають на стратегію агрокомпанії. Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз дозволяє визначити потенціал для подальшого розвитку та визначити найбільш критичні аспекти, які потрібно враховувати (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Сотік Агро»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Висока якість продукції	1. Залежність від погодних умов
2. Досвід та кваліфікація персоналу	2. Нестабільне фінансове становище
3. Наявність власних земельних ресурсів	3. Висока вартість ресурсів
4. Розвинена мережа постачальників та партнерів	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Збільшення попиту на міжнародних ринках на аграрну продукцію	1. Військові події в країні
2. Розвиток експортних відносин підприємства	2. Конкуренція з іншими аграрними підприємствами
3. Інвестиції у нові технології	3. Коливання цін на сировину
4. Тренд на органічні продукти	
5. Підвищення попиту на біоенергетику	

Джерело: складено автором самостійно

Дані табл. 2.2 свідчать, що сильних сторін для досліджуваної агрокомпанії більше, ніж слабких (4 проти 3), причому кількість можливостей більша за кількість загроз (5 проти 3).

Сильні сторони ТОВ «Сотік Агро»:

- вирощування високоякісних зернових культур та олійних культур, що відповідають міжнародним стандартам;
- кваліфіковані працівники, що мають досвід у сільському

господарстві, дозволяють ефективно керувати процесами;

- велика частка власної землі дозволяє забезпечувати стабільне виробництво;
- підприємство має надійні відносини з постачальниками насіння та добрив.

Можливості ТОВ «Сотік Агро»:

- розвиток експортних відносин підприємства є важливою складовою його стратегії, яка дозволяє збільшити доходи, розширити ринки збуту та зміцнити конкурентні позиції на міжнародному ринку;
- збільшення попиту на українську аграрну продукцію на міжнародних ринках;
- впровадження новітніх технологій з автоматизації та цифровізації агровиробництва для підвищення ефективності;
- зростаючий попит на органічні та еко-продукти, що відкриває нові ринки збуту;
- використання зернових та олійних культур для виробництва біопалива, що може створити нові можливості для бізнесу.

Слабкі сторони ТОВ «Сотік Агро»:

- агропідприємство залежить від змін кліматичних умов, що може негативно вплинути на урожайність;
- недостатня автоматизація та впровадження сучасних агротехнологій;
- зростаючі ціни на паливо, добрива та інші ресурси можуть знижувати прибутковість.

Загрози ТОВ «Сотік Агро»:

- військові події в країні призводять до серйозних загроз для підприємств, включаючи руйнування інфраструктури, втрату доступу до ресурсів, скорочення робочої сили, зниження попиту, порушення зовнішньоекономічних зв'язків тощо;
- зміни в цінах на сільськогосподарську продукцію, що можуть спричинити фінансові труднощі;

– зростаюча конкуренція з боку великих агрохолдингів та міжнародних компаній.

У табл. 2.3 розглянемо основні стратегії розвитку ТОВ «Сотік Агро», які дозволяють підприємству адаптуватися до змінюваних умов ринку та визначати найефективніші напрямки для подальшого розвитку та оптимізації діяльності.

Таблиця 2.3 – Можливі стратегії розвитку ТОВ «Сотік Агро»

Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації

Джерело: складено автором самостійно

На основі даних табл. 2.3 необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Сотік Агро» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сотік Агро»

Можливості + Сильні сторони $4+5 = 9$	Загрози + Сильні сторони $4+3 = 7$
Можливості + Слабкі сторони $5+3 = 8$	Загрози + Слабкі сторони $3+3 = 6$

Джерело: складено автором самостійно

Враховуючи отримані результати у табл. 2.3, для ТОВ «Сотік Агро» характерне використання стратегії зростання, виходячи зі значної кількості сильних аспектів та можливостей агрокомпанії, які вона має враховувати, щоб не втратити переваги та конкурентну позицію.

Отже, SWOT-аналіз ТОВ «Сотік Агро» показав, що компанія має низку сильних сторін, серед яких висококваліфікований персонал, земельні ресурси, висока якість продукції та надійна мережа постачальників. Водночас, компанія стикається з деякими слабкими сторонами, такими як залежність від погодних умов, нестабільне фінансове становище та висока вартість ресурсів. Для забезпечення подальшого успішного розвитку підприємству необхідно

ефективно використовувати наявні можливості та мінімізувати вплив загроз.

Стосовно конкурентних переваг ТОВ «Сотік Агро», підприємство може розраховувати на свою здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Одним із таких напрямків є можливість спеціалізації на вирощуванні окремих культур, на які є високий попит, або на виробництві органічної продукції, що користується попитом як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Крім того, враховуючи широкий спектр діяльності компанії, яка включає не лише сільськогосподарське виробництво, а й вантажні перевезення, фінансовий лізинг та інші види діяльності, компанія може використовувати цю диверсифікацію як засіб для зменшення ризиків та стабілізації доходів. Це особливо актуально в умовах коливань ринкових цін на аграрну продукцію, а також при наявності кризових ситуацій у галузі, наприклад, через вплив кліматичних змін або коливання цін на паливо та добрива.

ТОВ «Сотік Агро» має стабільну та позитивну репутацію на ринку аграрної продукції, що сприяє підвищенню довіри з боку партнерів, постачальників і споживачів. Гарна репутація формується завдяки високій якості продукції, відповідальності у дотриманні термінів постачання та прозорості у бізнес-процесах, що дозволяє господарству не лише утримувати своїх клієнтів, а й залучати нових. Позитивна репутація є важливою конкурентною перевагою, оскільки в умовах сучасного ринку споживачі віддають перевагу надійним і перевіреним партнерам.

Отже, конкурентна позиція ТОВ «Сотік Агро» на ринку в цілому є стабільною, однак існують можливості для її покращення через удосконалення фінансового менеджменту, активізацію маркетингових кампаній та подальше інвестування в інновації та виробничу базу, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

2.2 Аналіз конкурентного середовища та ринку ТОВ «Сотік Агро»

Конкурентне середовище визначає умови функціонування підприємства, впливає на формування ринкових переваг, рівень попиту і пропозиції, а також ефективність діяльності.

Для ТОВ «Сотік Агро» аналіз конкурентного середовища є інструментом оцінки його позиції на ринку, визначення сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами та пошуку нових можливостей для розвитку.

Оцінка конкурентного ландшафту на ринку аграрної продукції в Україні показує, що конкурентне середовище досить динамічне та різноманітне. На ринку функціонують різні компанії, як регіонального, так і національного рівня.

Оскільки досліджуване товариство знаходиться у Волинській області, Ковельському районі, то розглянемо саме регіональних конкурентів компанії, оскільки вони мають схожий масштаб виробництва, продукцію, методи роботи та обслуговують подібні ринки збуту. Окрім цього вони мають схожі клієнтські бази, що робить їх безпосередніми конкурентами на регіональному рівні.

Серед основних регіональних конкурентів ТОВ «Сотік Агро» варто розглянути сільськогосподарські підприємства:

- СТОВ «Білинське» с. Білин;
- СТОВ «Облапське» с. Облапи;
- СФГ «Геркулес» с. Жмудче;
- ТОВ «Агро Старт Волинь» с. Грив'ятки;
- ТОВ «Відродження Агро ЛТД» с. Кричевичі.

Аграрні компанії спеціалізуються виключно на рослинництві, зокрема на вирощуванні зернових та технічних культур, і не займаються тваринництвом.

Визначимо частку досліджуваних компаній на аграрному ринку Волинської області. Питома вага області у виробництві продукції сільськогосподарської продукції

господарства у державі за 2023 рік становила 2,4 %. Господарствами усіх форм власності за 2023 рік вироблено сільськогосподарської продукції на суму понад 16,7 млрд. грн.

Отже, виходячи з вищезазначеної інформації визначимо частку ТОВ «Сотік Агро» на аграрному ринку Волинської області:

$$6329,9 / 16700000,00 \times 100\% = 0,038\%$$

Частка СФГ «Геркулес» на ринку аграрної продукції Волинської області буде становити:

$$891,00 / 16700000,00 \times 100\% = 0,005\%$$

Частка СТОВ «Білинське» на аграрному ринку Волинської області буде становити:

$$16506,30 / 16700000,00 \times 100\% = 0,099\%$$

Частка СТОВ «Облапське» на аграрному ринку буде становити:

$$54418,50 / 16700000,00 \times 100\% = 0,326\%$$

Частка ТОВ «Агро Старт Волинь» на аграрному ринку Волинської області буде становити: $152,60 / 16700000,00 \times 100\% = 0,001\%$

Частка ТОВ «Відродження Агро ЛТД» відповідно буде становити: $3539,00 / 16700000,00 \times 100\% = 0,021\%$.

Зведемо розраховані дані у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Частка компаній на аграрному ринку Волинської області

Назва агрокомпанії	Частка компанії на ринку аграрної продукції Волинської області, %
ТОВ «Сотік Агро»	0,038
СФГ «Геркулес»	0,005
СТОВ «Білинське»	0,099
СТОВ «Облапське»	0,326
ТОВ «Агро Старт Волинь»	0,001
ТОВ «Відродження Агро ЛТД»	0,021

Джерело: складено автором самостійно

Отже, з даних табл. 2.5 видно, що найбільшу частку на ринку аграрної

продукції Волинської області має СТОВ «Облапське» – 0,326%, найменша частка у ТОВ «Агро Старт Волинь» – 0,001%.

Частка ринку ТОВ «Сотік Агро» становить 0,038%, що є помірним показником у порівнянні з іншими підприємствами. Досліджуване товариство поступається СТОВ «Облапське» та СТОВ «Білинське», однак перевершує такі компанії, як СФГ «Геркулес» та ТОВ «Відродження Агро ЛТД».

На рис.2.1 зображено частки досліджуваних агрокомпаній на ринку аграрної продукції.

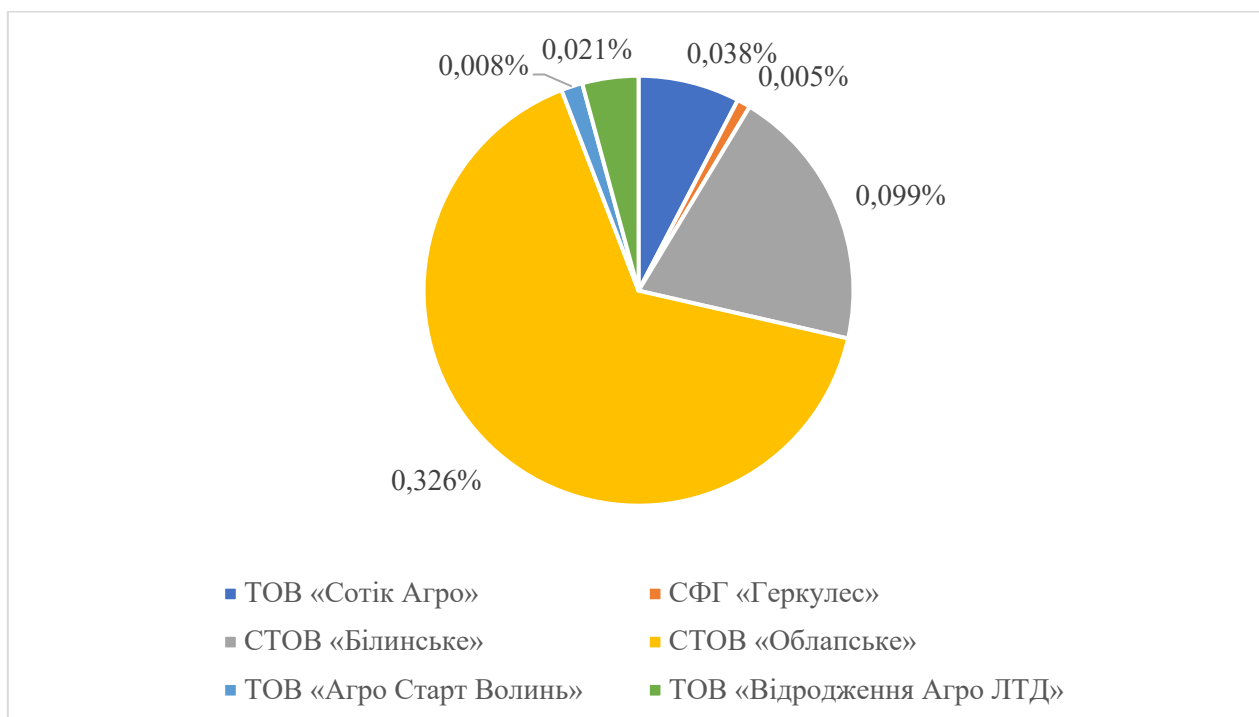


Рисунок 2.1 – Частки досліджуваних агрокомпаній на ринку аграрної продукції Волинської області у 2023 р.

Джерело: складено автором самостійно

Отже, з даних рис. 2.1 чітко видно, що досліджуваному товариству ТОВ «Сотік Агро» належить 0,038% частки на ринку аграрної продукції Волинської області, що свідчить про невелику частку підприємства на ринку порівняно з іншими агрокомпаніями регіону. Однак, враховуючи розвиток та потенціал компанії, є можливості для зростання її частки на ринку через покращення виробничих та маркетингових стратегій, а також активізацію інноваційної діяльності.

Для того, щоб детальніше проаналізувати основних конкурентів

досліджуваного товариства «Сотік Агро», потрібно спочатку виділити ключові критерії, за якими будемо порівнювати підприємства. Виділимо показники діяльності шести аграрних підприємств за 2023 рік у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні показники діяльності аграрних компаній за 2023 рр., тис. грн.

Показники		Підприємство					
		ТОВ «Сотік Агро»	СФГ «Геркулес»	СТОВ «Білинське»	СТОВ «Облапське»	ТОВ «Агро Старт Волинь»	ТОВ «Відродження Агро ЛТД»
Активи, тис. грн.		42073,20	809,50	52605,10	55215,70	39,40	7380,70
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.		15,60	-	136,10	212,70	39,40	119,00
Виручка від реалізації, тис. грн.		6329,90	891,00	16506,30	54418,50	152,60	3539,00
Чистий прибуток, тис. грн.		-9530,60	58,50	1801,80	3847,50	12,60	410,50
Кількість працівників		15	2	15	28	3	3
Дата реєстрації		05.05.2011	14.02.1995	18.11.1992	02.04.1996	09.02.2017	11.09.2013
Розмір зареєстрованого капіталу, тис. грн.		6000,00	1,00	367,00	1219,14	1,00	250,00
Зібрано урожаю, т	Зернові культури	Пшениця озима, кукурудза – 2752,07	Пшениця озима – 87,5	Пшениця озима, кукурудза – 2142,1	Пшениця озима, ячмінь ярий, кукурудза – 5761,6	Ячмінь ярий, озиме жито, Овес – 140,5	Озима пшениця, озиме жито – 574
	Технічні культури	Соняшник – 383,63	ріпак озимий, соя, буряк цукровий – 208,0	ріпак озимий, соняшник – 1144,0	Соя, ріпак озимий, соняшник – 2225,0	Соя – 17,0	Соя – 142,0
Площа землі, га		1077	85	371	2141,0	85,0	75
Кількість ділянок, од.		1383	53	718	1787	42	72
Транспорт у власності, од.		10	12	13	14	9	9
EBITDA, тис. грн.		-8963,90	58,5	2634,1	3799,30	15,40	535,30
Чистий борг, тис. грн.		30515,90	0	13536,20	16898,30	-26,80	2341,00

Джерело: складено автором на основі [40; 41; 43; 45; 46; 47; 48]

Для аналізу конкурентного середовища побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро» порівняно з конкурентами. Суть даного методу полягає у порівняльній оцінці ключових властивостей досліджуваного товариство та конкурентів, та у подальшій візуалізації результатів порівняння у формі багатокутника.

На основі наведених показників, необхідно кожен показник порівняти серед конкурентів, і для кожного підприємства виставити бали від 1 до 5.

Бали визначаються за принципом: 1 – найгірше значення, 5 – найкраще значення для кожного конкретного показника, що дозволяє об'єктивно оцінити конкурентів за основними фінансовими та операційними параметрами.

Таблиця 2.7 – Показники оцінки конкурентів ТОВ «Сотік Агро»

Показники	Підприємства					
	ТОВ «Сотік Агро»	СФГ «Геркулес»	СТОВ «Білинське»	СТОВ «Облапське»	ТОВ «Агро Старт Волинь»	ТОВ «Відроджен ня Агро ЛТД»
Активи, тис. грн.	3	1	4	5	1	2
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	2	1	3	5	1	3
Виручка від реалізації, тис. грн.	2	1	3	5	1	3
Чистий прибуток, тис. грн.	1	3	4	5	2	3
Кількість працівників	3	1	3	5	1	1
Дата реєстрації (період функціонування)	3	4	5	4	2	3
Розмір зареєстрованого (пайового) капіталу, тис. грн.	4	1	2	5	1	3
Зібрано урожай зернових культур, т	4	1	3	5	1	2
Зібрано урожай технічних культур, т	3	2	4	5	1	1
Площа землі, га	3	1	2	5	1	1
Кількість ділянок, од.	4	1	3	5	1	2
Транспорт у власності, од.	3	4	4	5	2	2
ЕВІТДА, тис. грн.	1	2	4	5	2	3
Чистий борг, тис. грн.	3	4	2	1	5	4

Джерело: складено автором самостійно

Виходячи з даних табл. 2.7, можна констатувати, що найбільший прибуток серед конкурентів отримало СТОВ «Облапське», що забезпечило йому найвищий бал у рейтинговій таблиці. З іншого боку, ТОВ «Сотік Агро» показало збитковий результат, тому воно отримало найнижчі бали за цим показником.

Підприємства з більшою кількістю працівників зазвичай мають більше ресурсів для розвитку, тому отримують вищі бали. ТОВ «Облапське» має найбільшу кількість працівників, отримує вищі бали, тоді як ТОВ «Білинське» та ТОВ «Сотік Агро» з кількістю 15 працівників отримують по 3 бали.

Чим довший період діяльності компанії, тим вищий бал вона отримує, оскільки це свідчить про її стабільність та досвід на ринку. Найвищий бал отримує СТОВ «Білинське», а ТОВ «Сотік Агро» отримало 3 бали.

Стосовно зібраного урожаю зернових та технічних культур лідером є СТОВ «Облапське», однак ТОВ «Сотік Агро» також демонструє непогані результати серед конкурентів. За виробництвом зернових компанія займає друге місце після лідера, а по виробництву технічних культур посідає третю позицію, що свідчить про значний потенціал.

Оцінка кількості транспорту у власності допомагає зрозуміти технічну спроможність підприємства і його здатність до масштабування та оперативності у процесах виробництва сільськогосподарської продукції.

СТОВ «Облапське» отримує максимальний бал за найбільшу кількість транспорту (14 одиниць). ТОВ «Сотік Агро» знаходиться у середньому положенні з 10 одиницями транспорту, тому отримав 3 бали. ТОВ «Агро Старт Волинь» і ТОВ «Відродження Агро ЛТД» мають по 9 одиниць техніки, що є мінімальним значенням, і отримують по 2 бали.

Чим вищий показник EBITDA, тим вищий бал отримує підприємство, оскільки позитивна EBITDA свідчить про здатність компанії генерувати прибуток від основної діяльності, що є ознакою фінансової стійкості та ефективності операцій. Від'ємні значення EBITDA, навпаки, свідчать про збитковість компанії в основній діяльності, тому вони отримують мінімальні

бали.

СТОВ «Облапське» має значний показник EBITDA, що свідчить про фінансову результативність та високий потенціал розвитку, тому отримує найвищий бал. ТОВ «Сотік Агро» має від'ємне значення EBITDA, що свідчить про збитковість у основній діяльності, тому підприємство отримує мінімальний бал за цей показник. Інші підприємства, залежно від величини їхнього показника EBITDA, розподіляються на середні значення між максимальним та мінімальним балом, в залежності від того, чи є вони збитковими або прибутковими.

Стосовно чистого боргу, то чим він менший, тим більший бал отримує підприємство. Товариства з від'ємним боргом отримують максимальний бал, оскільки це свідчить про їх здатність покрити боргові зобов'язання та ще залишити кошти на рахунку.

Максимальний бал у ТОВ «Агро Старт Волинь», оскільки у товариства після сплати боргів ще залишилось 26 тис. грн грошових коштів. Найменший бал, тобто найгірший показник, має ТОВ «Сотік Агро», оскільки його чистий борг є найбільшим серед конкурентів, що свідчить про високу заборгованість компанії та потенційні фінансові ризики у разі неефективного управління борговими зобов'язаннями.

Для наочності показники оцінки конкурентів зображено у вигляді багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.2).

З даних рис. 2.2 можна зробити висновок, що ТОВ «Сотік Агро» демонструє дещо гірші показники порівняно з конкурентами, що стосується, в першу чергу, фінансових результатів, зокрема чистого прибутку та EBITDA. У той же час, компанія займає середні позиції у порівнянні з іншими підприємствами по ряду показників (наприклад, обсяг зібраного урожаю), що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку та поліпшення результатів у конкурентному середовищі.

Окрім регіональних є національні конкуренти – великі агрохолдинги, які працюють на національному ринку і володіють потужними ресурсами.

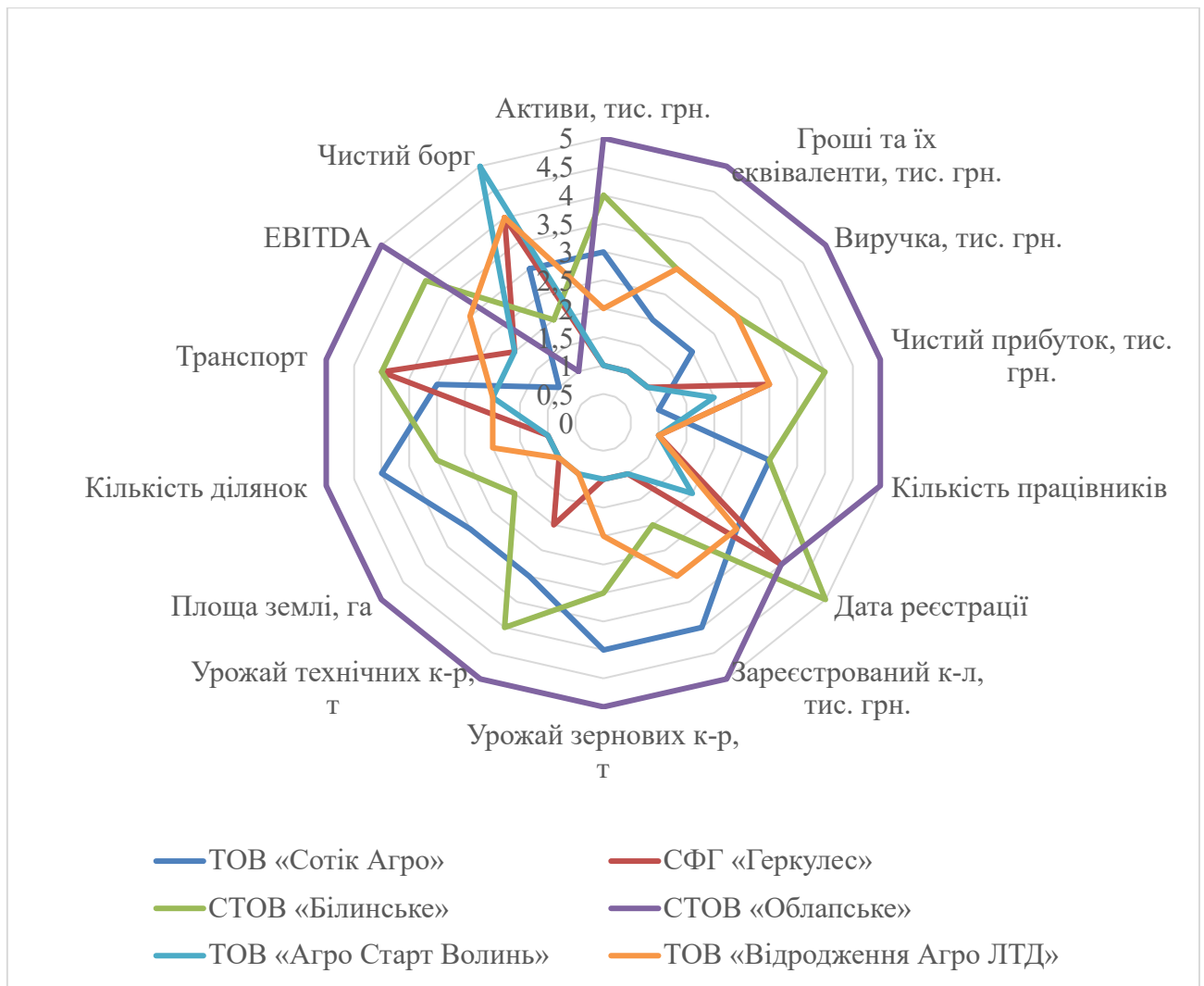


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро»

Джерело: складено автором самостійно

Основною конкурентною перевагою великих агрохолдингів є їхні значні виробничі потужності та інфраструктура, яка дозволяє їм ефективно контролювати весь ланцюжок створення доданої вартості, починаючи від вирощування сировини і закінчуючи її транспортуванням та експортом. Вони володіють великими земельними банками, що дозволяє їм оптимізувати виробничі процеси, розширювати площі посівів та збільшувати обсяги виробництва. Наприклад, «Кернел» та «Миронівський хлібопродукт» контролюють тисячі гектарів орних земель, що надає їм можливість використовувати економії на масштабі і знижувати собівартість виробництва продукції.

На рис. 2.3 наведено основні конкурентні переваги великих агрохолдингів.



Рисунок 2.3 – Основні конкурентні переваги великих агрохолдингів

Джерело: складено автором самостійно

Водночас ці компанії мають доступ до дешевих фінансових ресурсів завдяки своїм значним обсягам операційної діяльності та високій кредитоспроможності. Вони можуть залучати інвестиції від міжнародних фінансових установ, що дозволяє їм постійно інвестувати в технологічні інновації, модернізацію виробничих потужностей та логістичної інфраструктури [67, с. 71].

Слабкими сторонами великих агрохолдингів є їхня інертність та складність управління великою кількістю ресурсів. Значні масштаби виробництва часто стають причиною надмірної бюрократизації та уповільнення прийняття рішень, що призводить до того, що такі компанії не здатні оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури або нові виклики. Наприклад, у періоди різких коливань цін на сировину або при зміні кліматичних умов великі агрохолдинги можуть бути менш гнучкими у порівнянні зі середніми або малими підприємствами, що є більш мобільними

та здатними швидше адаптуватися до нових умов. Крім того, великі компанії часто стикаються з проблемами моніторингу та контролю якості на всіх етапах виробничого процесу, оскільки через великі обсяги виробництва складніше забезпечити дотримання стандартів на кожному з етапів.

Середні та малі підприємства, зокрема «Сотік Агро», мають інші переваги і слабкі сторони у порівнянні з великими агрохолдингами. Основною перевагою таких компаній є їхня гнучкість та здатність оперативно приймати управлінські рішення. Вони можуть швидше змінювати свою стратегію виробництва або збуту, адаптуючи її до нових умов ринку або змін у попиті. Це особливо актуально в умовах глобальних ринкових коливань, коли швидка реакція на зміни в цінах на продукцію може стати вирішальним фактором успіху. Крім того, середні підприємства зазвичай мають меншу залежність від зовнішнього фінансування, що дозволяє їм уникати великих боргових навантажень і зосередитися на підвищенні операційної ефективності.

Слабкими сторонами середніх і малих аграрних компаній є їхні обмежені фінансові можливості та ресурсна база. Відсутність доступу до великих обсягів фінансування заважає їм інвестувати в новітні технології або розширювати обсяги виробництва. Також середні підприємства можуть бути більш вразливими до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до коливань цін на сировину або до змін у державному регулюванні. Наприклад, у випадку значного підвищення вартості енергоносіїв або добрив такі підприємства можуть зазнати серйозних фінансових втрат, оскільки їхня маржа є меншою, ніж у великих агрохолдингів, і вони не мають можливості компенсувати підвищення витрат за рахунок масштабів виробництва [61, с. 12].

Цільовими клієнтськими групами для ТОВ «Сотік Агро» є як внутрішні покупці, що працюють у сегменті продовольчого забезпечення, так і зовнішні покупці, переважно з країн Європейського Союзу та Близького Сходу. Споживачі зернових культур на зовнішніх ринках мають високі вимоги щодо якості продукції, що зумовлює необхідність дотримання міжнародних стандартів, сертифікації та забезпечення високого рівня екологічної

відповідності продукції. Все це ставить перед компанією завдання постійного контролю за якістю продукції та вдосконалення виробничих процесів для відповідності вимогам клієнтів. Внутрішні клієнти компанії, серед яких є виробники продуктів харчування та підприємства, що займаються тваринництвом, також зацікавлені у стабільних поставках продукції високої якості, що забезпечує підприємству надійні канали збуту.

Розглядаючи цільові групи клієнтів компанії, варто зазначити, що вони відрізняються за своїми потребами. Внутрішні споживачі зазвичай зацікавлені в стабільних обсягах поставок за відносно низькими цінами, тоді як зовнішні клієнти часто висувають суворі вимоги до якості продукції та її відповідності екологічним стандартам, що змушує ТОВ «Сотік Агро» шукати баланс між обсягами виробництва та якістю продукції, щоб задовольняти потреби як внутрішнього, так і зовнішнього ринку. Важливим фактором для компанії є також взаємовідносини з постачальниками ресурсів, зокрема насіння, добрив та палива. Підвищення цін на ці ресурси може суттєво збільшити витрати на виробництво і знизити маржу, що вимагає від підприємства уважного планування закупівель та пошуку нових постачальників або джерел ресурсів.

На діяльність ТОВ «Сотік Агро» впливає багато різноманітних факторів (рис.2.4).

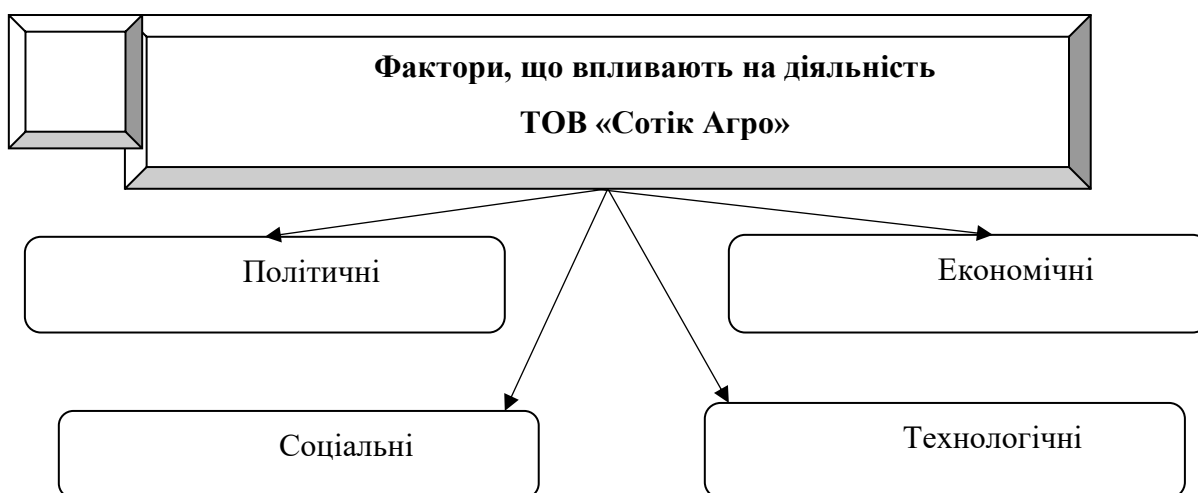


Рисунок 2.4 – Фактори зовнішнього середовища, що впливають на ТОВ «Сотік Агро»

Джерело: складено автором самостійно

Фактори, що впливають на діяльність ТОВ «Сотік Агро» поділяють на політичні, соціальні, економічні та технологічні.

Політичними факторами є зміни у законодавстві, політична стабільність в країні, державна підтримка агропромислового сектору та регулювання цін на сільськогосподарську продукцію, які безпосередньо впливають на діяльність ТОВ «Сотік Агро».

Соціальними факторами є зміни у демографічній ситуації, рівень освіти та кваліфікації працівників, а також соціальні очікування споживачів щодо якості продукції, які визначають попит і можливості для компанії.

Економічні фактори – це інфляція, рівень доходів населення, доступність кредитів та коливання валютних курсів, що можуть впливати на витрати виробництва та фінансові результати товариства.

Технологічні фактори – інновації в агротехнологіях, автоматизація виробничих процесів та розвиток нових методів вирощування культур дозволяють підвищити ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «Сотік Агро».

Маркетинговим інструментом, що призначений для аналізу зазначених факторів є PEST-аналіз. **PEST-аналіз** — це аналітичний інструмент, який використовується для оцінки зовнішнього середовища підприємства або організації. Назва є аббревіатурою від чотирьох ключових категорій факторів, які аналізуються:

- **P** (Political) — політичні фактори,
- **E** (Economic) — економічні фактори,
- **S** (Social) — соціальні фактори,
- **T** (Technological) — технологічні фактори.

Цей інструмент допомагає зрозуміти, як зовнішні обставини впливають на діяльність компанії, і дає можливість врахувати ці фактори під час стратегічного планування.

У табл. 2.8 проаналізуємо вплив основних груп факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Сотік Агро».

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз ТОВ «Сотік Агро»

№	Перелік факторів	Важливість для компанії (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
Політичні фактори					
1	Військові події у країні	0,35	3	-	-1,05
2	Законодавче регулювання ринку аграрної продукції	0,3	3	-	-0,9
3	Експортні обмеження	0,35	2	-	-0,7
Разом		1			-2,65
Економічні фактори					
1	Зміна цін на с-г продукцію	0,3	3	-	-0,9
2	Вартість сировини та ресурсів	0,3	3	-	-0,9
3	Курс національної валюти	0,2	2	-	-0,4
4	Інфляційні процеси	0,2	2	-	-0,4
Разом		1			-2,6
Соціальні фактори					
1	Відтік населення з сільської місцевості	0,25	3	-	-0,75
2	Побоювання населення стосовно внутрішньої ситуації у країні та міжнародних подій	0,25	3	-	-0,75
3	Зростання інтересу до органічної продукції та екологічно чистих продуктів	0,5	2	-	-1,0
Разом		1			-2,5
Технологічні фактори					
1	Інноваційні технології для вирощування с-г культур	0,35	3	+	+1,05
2	Цифровізація агробізнесу	0,35	3	+	+1,05
3	Державна підтримка інноваційності агробізнесу	0,3	3	+	+0,9
Разом		1			+3,0

Джерело: складено автором самостійно

Виходячи з аналізу таблиці, можна зробити наступні висновки:

- політичні фактори чинять найбільший негативний вплив на діяльність компанії, що пов'язано з військовими діями в країні (-1,05), законодавчими змінами на ринку аграрної продукції (-0,9) та експортними обмеженнями (-0,7). Загальний показник впливу становить -2,65, що

підкреслює високу чутливість компанії до змін у політичному середовищі;

- економічні фактори також мають значний негативний вплив на діяльність підприємства. Зміни цін на сільськогосподарську продукцію (-0,9), підвищення вартості ресурсів (-0,9), нестабільний валютний курс (-0,4) та інфляція (-0,4) разом зумовлюють загальний негативний вплив у -2,6. Це свідчить про необхідність адаптації до економічних умов шляхом оптимізації витрат і ефективного планування;

- соціальні фактори впливають на діяльність компанії переважно негативно. Відтік населення з сільської місцевості (-0,75) та побоювання населення щодо внутрішньої ситуації в країні (-0,75) створюють складнощі для залучення трудових ресурсів. Водночас, попит на органічну продукцію (-1,0) є можливістю для стратегічного розвитку, попри поточний негативний вплив. Сукупний показник соціального впливу становить -2,5

- технологічні фактори демонструють єдиний позитивний вплив на діяльність компанії (+3,0). Впровадження інноваційних технологій (+1,05), цифровізація агробізнесу (+1,05) та державна підтримка інноваційності (+0,9) відкривають перспективи для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, найбільший негативний вплив на діяльність компанії мають політичні, економічні та соціальні фактори, тоді як технологічні фактори створюють можливості для розвитку. Компанії необхідно посилити стратегічний фокус на впровадження інновацій та адаптацію до несприятливих зовнішніх умов, щоб мінімізувати ризики та зміцнити свої конкурентні позиції.

Отже, проведений PEST-аналіз діяльності ТОВ «Сотік Агро» свідчить, що основним фактором, який істотно впливає на діяльність компанії, є політичний. Серед найважливіших аспектів виділено: військові події у країні, законодавче регулювання ринку аграрної продукції та експортні обмеження.

2.3 Оцінка та розвиток конкурентного потенціалу підприємства для зміцнення конкурентної позиції на ринку ТОВ «Сотік Агро»

Оцінка конкурентного потенціалу підприємства є базою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на його формування, підтримання, розвиток та ефективне використання. Виявлення та розвиток потенціалу слугує основною умовою досягнення підприємством високого рівня конкурентоспроможності.

У виробничому аспекті суттєве значення має продукція та її види. ТОВ «Сотік Агро» спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, основні показники динаміки посівних площ, урожайності та обсягів зібраного врожаю за 2021–2023 роки представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Виробництво основних видів продукції ТОВ «Сотік Агро» у 2021-2023 рр.

Культура	Показник		
	Площа, га	Врожайність, ц/га	Зібрано, т
	2021 рік		
Зернові культури			
Пшениця озима	261,88	37,18	973,7
Пшениця яра	93,75	22,28	208,9
Технічні культури			
Соняшник	128,14	25,78	330,3
Ріпак озимий	89,6	25,6	229,4
Соя	269,25	22,08	594,6
	2022 рік		
Зернові культури			
Кукурудза	197,59	74,2	1466,1
Пшениця озима	215,6	42,67	920
Технічні			
Соняшник	228,4	22,76	519,9
Ріпак озимий	387,46	26,28	1018,3
Соя	46,73	25,64	119,8
	2023 рік		
Зернові культури			
Пшениця озима	213,3	41,59	887,11
Кукурудза	250,13	74,56	1864,96
Технічні культури			
Соняшник	169	22,7	383,63

Джерело: складено автором на основі [48]

Згідно з даними табл. 2.9 видно, що основними видами продукції у 2023 році були як і у 2021 році зернові та технічні культури. Однак, відбулось скорочення площі зернових культур, пріоритет надано пшениці озимій та кукурудзі, які демонструють високу урожайність. У 2023 році господарство виключило з сівозміни сою та озимий ріпак, однак посівні площі соняшнику зменшились з 228 га до 169 га. В цілому, посівні площі зернових та технічних культур зменшились за рахунок того, що частина угідь вилучена з обороту для відновлення родючості та через зростання собівартості їх вирощування (високі витрати на добрива, засоби захисту рослин).

Фінансовий аспект конкурентного потенціалу ТОВ «Сотік Агро» включає аналіз фінансової стабільності, платоспроможності, ліквідності, та відображає здатність підприємства ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Проаналізуємо ліквідність компанії за 2021-2023 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Сотік Агро» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття балансу	0,88	0,94	0,68	-0,20
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,67	0,52	-0,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0002	0,0003	0,0001	-0,0001

Джерело: складено автором за даними [49]

Виходячи з даних табл. 2.10, видно, що значення всіх показників зменшились. Так, коефіцієнт покриття зменшився на 0,2 пункти, і у 2023 році становив 0,68. Значення всіх показників нижче нормативного значення, тобто підприємство мало менше оборотних активів, ніж короткострокових зобов'язань, що свідчить про відсутність можливості покривати власні зобов'язання. Тобто звітний період 2021-2023 рр. характеризувався тим, що агропідприємство могло погасити лише частину своїх поточних зобов'язань оборотними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань агропідприємство здатне погасити швидко ліквідними активами. Оскільки у товаристві спостерігалась тенденція зменшення даного коефіцієнта, то це показує недостатню кількість ліквідних активів, щоб покрити свої поточні зобов'язання.

У 2021 році значення показника становило 0,75, тобто у господарства на покриття поточних зобов'язань припадало 75 коп., тоді як у 2023 році лише 52 коп.. Зменшення відбулось за рахунок зменшення суми оборотних активів, збільшення суми запасів та збільшення поточних зобов'язань товариства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань господарство здатне погасити грошовими коштами. Значення показників замалі за рахунок дуже малих сум грошових коштів та їх еквівалентів, відповідно 4,5, 7,5 та 15,6 тис. грн, тоді як суми поточних зобов'язань товариства наближаються 30 млн. грн.

Отже, ТОВ «Сотік Агро» демонструвало поступове зниження ліквідності, що може бути серйозною загрозою для його фінансової стійкості. Суттєво зменшились значення коефіцієнтів покриття балансу і швидкої ліквідності, що говорить про проблеми з управлінням активами та зобов'язаннями.

Таблиця 2.11 – Фінансова стійкість та платоспроможність ТОВ «Сотік Агро» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023р. від 2021р. (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,38	0,45	0,27	-0,11
Коефіцієнт фінансової залежності	2,63	2,22	3,70	+1,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,08	-0,04	-0,23	-0,15
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,61	0,55	0,73	+0,12
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,13	-0,06	-0,32	-0,19
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,39	0,46	0,28	-0,11

Джерело: складено автором на основі [49]

Коефіцієнт фінансової незалежності показує на скільки

агropідприємство є незалежним від кредиторів і здатне самостійно фінансувати свою діяльність. Оптимальним значенням показника вважається 0,5. Коефіцієнт знизився з 0,38 у 2021 році до 0,27 у 2023 році, що відображає зменшення частини власного капіталу у загальному фінансуванні, тобто товариство стало більш залежним від позикових коштів. Значення показників відображають низький рівень фінансової незалежності, що є серйозною ознакою ризику для агropідприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим показником до попереднього і показує, на скільки товариство залежить від кредиторів. Зростання показника у 2023 році вказує на збільшення частки залученого капіталу у фінансуванні діяльності агropідприємства.

Негативні значення коефіцієнту маневреності власного капіталу ТОВ «Сотік Агро» протягом 2021-2023 рр. свідчать про недостатність власного оборотного капіталу для покриття поточних потреб.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує, що у 2021 році 61%, а у 2023 році 73% активів товариства фінансувалися за рахунок позикового капіталу, тобто товариство продовжує активно використовувати позикові кошти.

Коефіцієнт фінансової стабільності показує можливість товариства відповісти за своїми фінансовими зобов'язаннями у майбутньому. Коефіцієнт фінансової стабільності ТОВ «Сотік Агро» мав від'ємні значення, що свідчить про нестабільну фінансову ситуацію.

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує на здатність підприємства зберігати свою фінансову стійкість протягом тривалого періоду. Коефіцієнт показує, що 39% активів компанії у 2021 та 28% у 2023 році фінансувалися за рахунок постійного капіталу. Зменшення значення коефіцієнта до 0,28 у 2023 році свідчить про послаблення здатності підприємства забезпечувати свої фінансові потреби за рахунок стабільного капіталу.

Отже, фінансові показники ТОВ «Сотік Агро» демонстрували підвищені ризики, пов'язані зі зменшенням власного капіталу, зростанням боргового

навантаження та слабкою фінансовою стійкістю, що вимагає термінового перегляду фінансової стратегії, спрямованої на зниження боргової залежності, збільшення власних інвестицій та підвищення ліквідності.

Кадровий аспект аналізу конкурентного потенціалу ТОВ «Сотік Агро» є важливим елементом, оскільки ефективність використання людських ресурсів безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність та загальну конкурентоспроможність підприємства.

У табл. 2.12 наведено кадровий потенціал досліджуваного агропідприємства.

Таблиця 2.12 – Кадровий потенціал ТОВ «Сотік Агро» у 2021-2023 рр., осіб

Працівники	Роки			Відхилення 2023р. від 2021р. (+,-)
	2021	2022	2023	
Робочі	6	7	10	+4
Спеціалісти	4	4	4	-
Керівники	1	1	1	-
Загальна чисельність	11	12	15	+4

Джерело: складено автором на основі [49]

Дані табл. 2.12 свідчать, що кількість робочих працівників збільшилась на 4 особи та свідчить про зростання обсягів виробництва, що є позитивним сигналом для товариства, оскільки зростання кількості робочих забезпечує підвищену продуктивність.

Число спеціалістів залишилось на рівні 4 осіб протягом 2021-2023 рр., що вказує на стабільність потреб у специфічних кваліфікаціях.

Число керівників також не змінилося, що свідчить про стабільність в управлінській структурі підприємства.

Загальна чисельність персоналу за три роки збільшилась на 4 особи, що є ознакою позитивного розвитку компанії, оскільки додаткові кадри потрібні для підтримки зростаючих виробничих та управлінських потреб.

Кадровий потенціал ТОВ «Сотік Агро» має значний вплив на конкурентоспроможність компанії. Сильний кадровий потенціал є важливим

фактором для досягнення стійких конкурентних позицій на ринку.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро» за допомогою комплексного методу, що базується на теорії ефективної конкуренції. Це наукові підходи, які пояснюють механізми формування та підтримки конкурентоспроможності на ринку, визначають чинники її ефективності та пропонують інструменти для підвищення конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Основою аналізу є порівняння показників діяльності підприємства з результатами попередніх періодів.

Зазначений підхід передбачає оцінку чотирьох груп критеріїв конкурентоспроможності, на основі яких розраховується інтегральний показник. Перевагою методу є можливість визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також уникнення дублювання даних серед окремих показників.

Недоліком такого підходу є складність у зборі необхідної інформації та трудомісткість розрахунків, що потрібні для забезпечення точності оцінки.

В цілому, алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності досліджуваного агропідприємства передбачає три поступові етапи, які наведено нижче.

Перший етап передбачає розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності та переведення їх у бали.

Переведення показників у бали відбувається наступним чином:

- 15 б. показник кращий на 50% або більше;
- 14 б. від 40% до 50%;
- 13 б. від 30% до 40%;
- 12 б. від 20% до 30%;
- 11 б. від 10% до 20%;
- 10 б., якщо показник на рівні базового ($\pm 10\%$);
- 9 б. від 10% до 20%;
- 8 б. від 20% до 30%;
- 7 б. від 30% до 40%;

- 6 б. від 40% до 50%;
- 5б. гірший на 50% або більше.

Результати розрахунків зведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро» за 2021-2023 рр.

Показники конкурентоспроможності	Значення показника/роки			2022р. до 2021р., %	Бали	2023р. до 2022р., %	Бали
	2021	2022	2023				
1. Критерій ефективності виробничої діяльності агропідприємства (ЕВ)							
1.1. Рівень витрат (РВ)	0,86	0,85	2,61	-1,16	10	+207,1	15
1.2. Фондовіддача (Ф)	1,89	0,94	0,30	-50,26	5	-68,09	5
1.3. Рентабельність товару (РТ)	0,25	0,28	-0,66	+12,0	11	-335,71	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	3566,96	1868,31	421,99	-47,62	6	-77,41	5
2. Критерій фінансового стану агропідприємства (ФС)							
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,38	0,45	0,27	+18,42	11	-40,00	6
2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	0,88	0,94	0,68	+6,82	10	-27,66	8
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,0002	0,0003	0,0001	+50,00	15	-66,67	5
2.4. Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	1,65	0,90	0,31	-45,45	6	-65,56	5
3. Критерій ефективності організації збуту (ЕЗ)							
3.1. Рентабельність продажів (РП)	0,20	0,22	-0,02	+10,0	11	-90,9	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,07	0,12	0,14	+71,43	15	+16,67	11
3.3. Коефіцієнт завантаження вир. потужностей (КВ)	0,80	0,83	0,81	+3,75	10	-2,41	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,5	0,5	0	0	10	-100	5
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)							
4.1 Якість товару	-	-	-	-	14	-	14
4.2 Ціна товару	-	-	-	-	12	-	12
КТ	-	-	-	-	13	-	13

Джерело: складено автором на основі [49]

2 етап. Розрахунок критеріїв КСП виконується за формулами 2.1-2.4:

$$1) EB = 0,31 \times RB + 0,19 \times \Phi + 0,4 \times RT + 0,1 \times PP, \quad (2.1)$$

Де EB – критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;

RB – рівень витрат;

Φ – фондівіддача;

RT – рентабельність товару;

ПП – продуктивність праці.

Розрахуємо критерій ефективності виробничої діяльності ТОВ «Сотік Агро» за 2022-2023 рр.

$$EB(2022) = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 5 + 0,4 \times 11 + 0,1 \times 6 = 9,05$$

$$EB(2023) = 0,31 \times 15 + 0,19 \times 5 + 0,4 \times 5 + 0,1 \times 5 = 8,10$$

$$2) FC = 0,29 \times KA + 0,2 \times KP + 0,3 \times KL + 0,15 \times KO, \quad (2.2)$$

де FC – критерій фінансового стану організації;

KA – коефіцієнт автономії організації;

KP – коефіцієнт покриття;

KL – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

KO – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

Розрахуємо критерій фінансового стану ТОВ «Сотік Агро» за 2022-2023 рр.

$$FC(2022) = 0,29 \times 11 + 0,2 \times 10 + 0,3 \times 15 + 0,15 \times 6 = 10,59$$

$$FC(2023) = 0,29 \times 6 + 0,2 \times 8 + 0,3 \times 5 + 0,15 \times 5 = 5,59$$

$$3) E3 = 0,37 \times RP + 0,29 \times K3 + 0,21 \times KB + 0,13 \times KP, \quad (2.3)$$

де E3 – критерій ефективності організації збуту;

RP – рентабельність продажу продукції;

K3 – коефіцієнт затовареності;

KB – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

КР – коефіцієнт ефективності реклами;

Розрахуємо критерій ефективності організації збуту ТОВ «Сотік Агро» за 2022-2023 рр.

$$ЕЗ (2022) = 0,37 \times 11 + 0,29 \times 15 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 10 = 11,82$$

$$ЕЗ (2023) = 0,37 \times 5 + 0,29 \times 11 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 5 = 7,79$$

4) КТ – критерій КСП товарів.

Згаданий критерій містить в собі оцінку якості і ціни товарів підприємства. Протягом трьох років цінова політика ТОВ «Сотік Агро» значних змін не зазнавала, тому за цим критерієм товариство отримує 13 балів як у 2022, так і 2023 рр.

3 етап. Розрахунок критерію конкурентоспроможності підприємства.

Критерій конкурентоспроможності (ККП) – це кількісний показник, що відображає рівень конкурентоспроможності компанії або її продукції на ринку. Значення цього показника дозволяють порівняти позиції підприємства у різні роки. Розрахунок ККП здійснюється за допомогою формули:

$$ККО = 0,15 \times ЕВ + 0,29 \times \Phi C + 0,23 \times ЕЗ + 0,33 \times КТ \quad (2.4)$$

Розрахуємо критерій конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро» за 2022-2023 рр.

$$ККП (2022) = 0,15 \times 9,05 + 0,29 \times 10,59 + 0,23 \times 11,82 + 0,33 \times 13 = 11,4372$$

$$ККП (2023) = 0,15 \times 8,10 + 0,29 \times 5,59 + 0,23 \times 7,79 + 0,33 \times 13 = 8,9178$$

Отже, у 2022 році конкурентоспроможність ТОВ «Сотік Агро» була високою (показник понад 10 свідчить про добру позицію на ринку).

У 2023 році рівень конкурентоспроможності знизився, що викликано зменшенням прибутковості, збільшенням конкуренції на ринку. Зниження ККП з 11,4372 до 8,9178 вказує на погіршення позицій підприємства на ринку, а різниця у значеннях (- 2,5194) показує рівень втрати конкурентних позицій.

Для зміцнення конкурентної позиції на ринку ТОВ «Сотік Агро» необхідно оптимізувати економічні показники, адаптуватися до змін.

Висновки до розділу 2

У роботі здійснено комплексну оцінку конкурентної позиції ТОВ «Сотік Агро» на ринку, що включає аналіз ринкового середовища, визначення конкурентних переваг та потенційних напрямків розвитку підприємства. Особливу увагу приділено дослідженню конкурентного середовища Волинської області, зокрема Ковельського району, де компанія здійснює свою діяльність, а також оцінці її стратегічного позиціонування.

ТОВ «Сотік Агро» виступає важливим суб'єктом аграрного сектору України, спеціалізуючись на вирощуванні зернових культур, бобових та насіння олійних культур, що становлять основу її виробничого профілю. Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати сильні сторони підприємства, такі як висока якість продукції та наявність постійних клієнтів, а також слабкі сторони, серед яких виділяється залежність від природно-кліматичних умов, нестабільне фінансове становище через волатильність ринку та зростаючу вартість виробничих ресурсів.

Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Сотік Агро» засвідчила її стабільність, хоча й існують значні резерви для підвищення ефективності. Аналіз конкурентного середовища продемонстрував, що найбільшу частку ринку в регіоні займає СТОВ «Облапське» (0,326%), тоді як частка ТОВ «Сотік Агро» є значно меншою (0,038%). Це свідчить про потребу в розширенні ринкової присутності та підвищенні рівня конкурентоспроможності.

Для поглибленого аналізу конкурентного середовища було побудовано багатокутник конкурентоспроможності, який показав, що за низкою показників ТОВ «Сотік Агро» поступається своїм основним конкурентам. Це обґрунтовує необхідність удосконалення операційної діяльності, впровадження інновацій та оптимізації витрат.

Цільові клієнтські групи ТОВ «Сотік Агро» охоплюють як внутрішніх покупців, орієнтованих на продовольче забезпечення, так і зовнішніх клієнтів, що представляють країни Європейського Союзу та Близького Сходу. Така диверсифікація ринків збуту забезпечує можливість зниження ризиків,

пов'язаних із локальними ринковими коливаннями.

Результати проведеного PEST-аналізу показали, що найбільш значущим фактором зовнішнього середовища для діяльності компанії є політична ситуація, яка безпосередньо впливає на законодавче регулювання, торговельну політику та доступ до зовнішніх ринків. Серед інших факторів виділено вплив економічних змін, таких як зростання вартості ресурсів, соціальних тенденцій, включаючи відтік населення з сільської місцевості, а також технологічних можливостей, пов'язаних із впровадженням інновацій.

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємства за 2022 і 2023 роки продемонструвала, що у 2022 році компанія займала високу позицію на ринку завдяки стабільній прибутковості та оптимальному співвідношенню «ціна-якість». Проте у 2023 році рівень конкурентоспроможності знизився внаслідок посилення конкуренції, зменшення прибутковості та зростання витрат. Це вказує на необхідність розробки та реалізації стратегічних заходів для адаптації до змін у ринковому середовищі.

Таким чином, проведений аналіз дозволив визначити основні виклики та можливості для ТОВ «Сотік Агро» та заклав підґрунтя для розробки ефективних стратегій підвищення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СОТІК АГРО»

3.1 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро»

Формування стратегічних цілей для підвищення конкурентоспроможності підприємства «Сотік Агро» є важливим аспектом для забезпечення його стійкості та зростання на динамічному ринку аграрної продукції. Сьогодні аграрний сектор в Україні відзначається високим рівнем конкуренції, а також потребує швидкої адаптації до зовнішніх викликів, таких як глобальні цінові коливання, зміни у державному регулюванні та зростаючі вимоги до якості продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках. У цьому контексті формування стратегічних цілей є необхідним кроком для забезпечення довгострокового розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Одним із основних стратегічних напрямів, які стоять перед ТОВ «Сотік Агро», є розширення ринкової частки. Розширення ринкової присутності компанії як на національному, так і на міжнародному рівні є важливим чинником для забезпечення стійкості підприємства. З огляду на значну конкуренцію з боку малих та середніх підприємств, великих агрохолдингів та активних гравців на зовнішніх ринках, агрокомпанія повинна орієнтуватися на зміцнення своїх позицій у сегменті зернових та технічних культур. Для цього необхідно розробити стратегію, яка передбачає оптимізацію виробничих процесів та впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності виробництва. Наприклад, точне землеробство, автоматизація збору врожаю, використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу стану полів та застосування дронів для внесення добрив можуть значно підвищити продуктивність підприємства, що дозволить збільшити обсяги виробництва та забезпечити стабільні поставки продукції на ринок.

Розширення ринкової частки також передбачає вихід на нові ринки збуту. З огляду на зростаючий попит на продовольчу продукцію у світі, а також підвищені вимоги до якості продукції на ринках ЄС та інших регіонах, ТОВ «Сотік Агро» повинно звернути особливу увагу на розвиток експортного потенціалу, що може бути досягнуто через укладення стратегічних партнерств з міжнародними компаніями, що спеціалізуються на дистрибуції сільськогосподарської продукції, а також через участь у міжнародних торговельних виставках та форумах, де агрокомпанія може презентувати свою продукцію та укласти нові контракти. Важливим аспектом розширення ринків збуту є також сертифікація продукції за міжнародними стандартами якості, такими як ISO та органічна сертифікація, що відкриває можливості для виходу на більш платоспроможні ринки, де екологічна продукція користується високим попитом, зокрема в Європі та Північній Америці.

Наступною стратегічною ціллю є підвищення якості продукції. В умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому ринку та високих вимог з боку зовнішніх клієнтів «Сотік Агро» повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробничих процесів для досягнення високої якості продукції. Це передбачає впровадження сучасних технологій контролю якості на всіх етапах виробництва, починаючи від підготовки ґрунту і закінчуючи збором та зберіганням врожаю. Використання автоматизованих систем контролю за якістю продукції дозволить підприємству зменшити втрати та підвищити вихід продукції, яка відповідає міжнародним стандартам. Крім того, підприємство повинно впроваджувати інноваційні методи обробки та зберігання продукції, щоб забезпечити її свіжість і якість під час транспортування на далекі відстані, що є необхідним для розширення експортних можливостей [52, с. 106].

Одним із аспектів підвищення якості продукції є також перехід до органічного виробництва, яке набуває все більшої популярності на міжнародних ринках. Вирощування продукції без використання хімічних добрив та пестицидів дозволяє підприємству отримати додаткові конкурентні

переваги та вийти на сегмент органічної продукції, який є високомаржинальним, що передбачає необхідність інвестування у сертифікацію органічного виробництва, а також у навчання персоналу та модернізацію агротехнологій для забезпечення екологічної відповідності продукції.

Органічне виробництво ставить на меті мінімізацію впливу на навколишнє середовище, використання природних добрив, відмовляючись від хімічних пестицидів та гербіцидів, що дозволяє зберігати родючість ґрунтів і біорізноманіття.

Органічні продукти, як правило, мають вищу якість, оскільки не містять шкідливих хімічних добавок, що відповідає зростаючому попиту на здорову їжу. Виробники, які обирають органічний метод, можуть забезпечити свою продукцію конкурентними перевагами на ринку. Окрім того, таке виробництво часто супроводжується високими етичними стандартами, такими як забезпечення добробуту тварин та використання етичних методів у всіх етапах виробництва.

Органічні методи виробництва сприяють сталому розвитку, зменшуючи негативний вплив на екосистеми та підтримуючи баланс між економічною вигодою та екологічними вимогами.

У рамках зазначеної стратегії підприємства можуть створювати бренди, які відображають принципи здорового способу життя та екологічної відповідальності, що приваблює споживачів, орієнтованих на еко-продукти.

Отже, органічні методи виробництва є стратегією, що не лише забезпечує екологічну безпеку, але й має потенціал для залучення нових клієнтів, підвищення довіри до бренду і розширення ринку для продукції.

Окрім розширення ринкової частки та підвищення якості продукції, стратегічні цілі ТОВ «Сотік Агро» мають включати також підвищення операційної ефективності. Підвищення ефективності виробничих процесів дозволить підприємству знизити собівартість продукції та збільшити маржу, що може бути досягнуто через оптимізацію використання ресурсів, зокрема

земельних угідь, водних ресурсів та добрив. Використання точних агротехнологій дозволяє раціонально розподіляти ресурси, зменшуючи втрати та підвищуючи продуктивність на кожному гектарі землі. Це не лише сприятиме зниженню витрат, але й дозволить підприємству краще використовувати наявні земельні ресурси, підвищуючи врожайність без необхідності значного розширення площі посівів.

Підвищення фінансової стійкості підприємства є ще однією стратегічною метою, що повинна бути досягнута для забезпечення довгострокового зростання та розвитку ТОВ «Сотік Агро». У контексті аграрного бізнесу, який зазнає значних сезонних коливань, підприємство повинно мати стабільні фінансові ресурси для покриття витрат у періоди між сезонами та для забезпечення інвестицій у нові технології та розвиток інфраструктури. Залучення додаткових інвестицій може бути досягнуто через укладення угод зі стратегічними інвесторами або через участь у державних програмах підтримки аграрного сектора, що передбачають надання пільгових кредитів або субсидій на впровадження інновацій [49, с. 30].

Важливим напрямком є впровадження інновацій, що стає елементом для забезпечення конкурентних переваг у сучасному аграрному секторі. Аграрні технології розвиваються стрімкими темпами, і підприємства, які не впроваджують новітні рішення, ризикують залишитися позаду в конкурентній гонці. У цьому контексті ТОВ «Сотік Агро» розуміє, що інновації не обмежуються лише оновленням технічних засобів чи впровадженням нових агротехнічних методів. Важливою частиною інновацій є також цифровізація всіх процесів, включаючи моніторинг земельних угідь, управління ресурсами та оптимізацію виробничих процесів. Застосування точного землеробства дозволяє не лише збільшувати врожайність культур за рахунок раціонального використання ресурсів, але й знижувати витрати на добрива та інші матеріали, що особливо актуально в умовах зростання цін на сировину.

Основні напрямки впровадження інновацій в аграрному секторі наведено на рис. 3.1

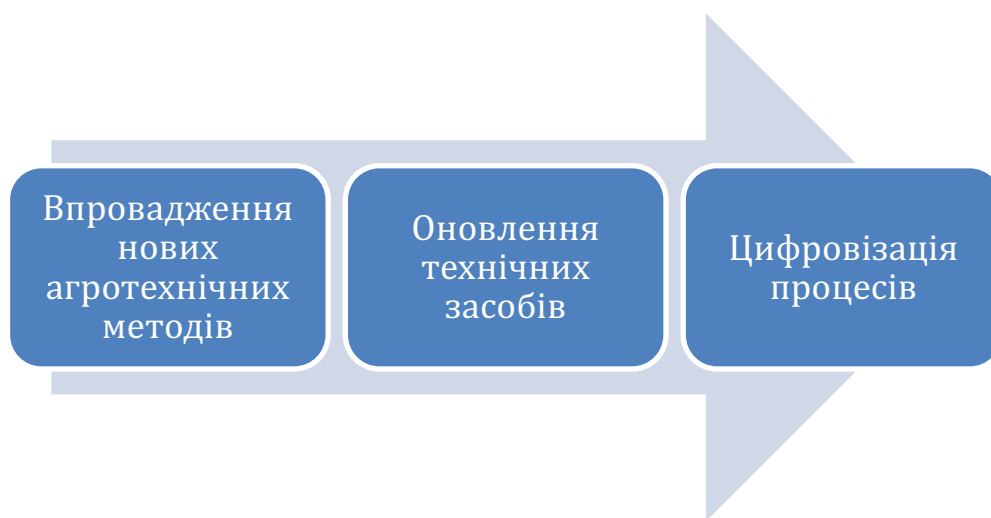


Рисунок 3.1 – Основні напрямки впровадження інновацій
в аграрному секторі

Джерело: складено автором самостійно

Крім того, інновації в аграрному секторі включають впровадження екологічно безпечних методів вирощування культур, що відповідає зростаючому попиту на органічну продукцію як в Україні, так і на зовнішніх ринках. ТОВ «Сотік Агро» планує поступово переходити на органічні методи виробництва для того, щоб задовольнити потреби тих споживачів, які орієнтуються на екологічну чистоту продукції. Це не лише підвищує конкурентоспроможність підприємства, але й відкриває можливості для входження на нові ринки, де органічні стандарти є вимогою до продукції. Органічне виробництво потребує серйозних інвестицій, проте довгострокові переваги, які воно надає, значно перевищують витрати. Високомаржинальна продукція, яка вирощується без використання хімічних засобів захисту рослин, дає змогу отримати вищу ціну на міжнародних ринках, що компенсує затрати на сертифікацію та впровадження нових агротехнічних методів.

Розширення асортименту продукції є ще одним напрямком, який ТОВ «Сотік Агро» обирає для свого розвитку. В умовах нестабільності глобальних ринків зернових культур, залежність від одного або двох видів сільськогосподарської продукції може бути ризикованою. Диверсифікація асортименту продукції дозволить підприємству знижувати ризики, пов'язані з

коливанням цін на основні культури, і забезпечувати стабільність доходів, навіть у разі несприятливих ринкових умов для певних товарних категорій. Одним із пріоритетів є впровадження нових сільськогосподарських культур, які мають високий потенціал на зовнішніх ринках. Наприклад, олійні культури та бобові мають стабільний попит не лише на внутрішньому ринку України, але й за її межами, що дозволяє компанії збільшувати обсяги експорту.

Крім того, розширення асортименту може включати впровадження продукції з доданою вартістю, зокрема переробка сировини. Підприємство може розглянути можливість переробки зернових та олійних культур на продукти з вищою доданою вартістю, такі як борошно, олія або біопаливо. Це не лише знижує залежність від ринкових цін на сировину, але й забезпечує компанії вищу маржу. Такі заходи потребують інвестицій у модернізацію виробничих потужностей та створення нових виробничих ліній, однак вони є перспективними з огляду на те, що попит на продукцію з високою доданою вартістю стабільно зростає як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Розгляд переробки продукції на місці та реалізації готової продукції як елементу стратегії для ТОВ «Сотік Агро» суттєво підвищить конкурентоспроможність підприємства, що дозволяє збільшити додану вартість продукції, зменшити залежність від цінових коливань на сировину та розширити ринок збуту.

Переваги переробки продукції на місці:

- збільшення рентабельності (продаж готової продукції, борошна чи олії, приносить більше прибутку порівняно із сировиною);
- диверсифікація (розширення асортименту продукції (олія, комбікорми, крупи) дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливаннями попиту);
- економія на логістиці (переробка на місці зменшує витрати на транспортування сировини до переробних підприємств);
- розширення ринку (готову продукцію можна реалізовувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках).

Пропонуємо ТОВ «Сотік Агро» переробляти насіння соняшника та виготовляти соняшникову олію холодного віджиму.

Соняшникова олія першого холодного віджиму (сиродавлена) нерафінована – це натуральний продукт, що містить вітаміни, амінокислоти та мікроелементи, отриманий шляхом пресування свіжого насіння соняшника без термічної або хімічної обробки.

На відміну від рафінованої олії, яка виготовляється з обсмаженого насіння, сиродавлена нерафінована олія зберігає всі корисні компоненти, а також має натуральний смак та аромат свіжого соняшникового насіння.

Отже, пропонуємо ТОВ «Сотік Агро» для переробки насіння соняшника придбати маслопрес шнековий ММШ-50 подвійного віджиму з можливістю регулювання камери стиснення. Призначений для виробництва сирої олії з насіння олійних культур методом холодного віджиму (пресування насіння соняшника). Сировина завантажується у бункер, звідки самопливом потрапляє у приймальну робочу зону. Робота преса базується на подрібненні та пресуванні насіння, під час якого олія витікає через спеціальні щілинні отвори, а макуха у вигляді пелюсток виходить у кінці робочої зони.

Додаткові характеристики ММШ-50: двигун 3 кВт; габарити 1050x1000x400; Маса 150 кг; вихід олії 36-43%.

Необхідно також зазначити, що реалізація цих стратегічних напрямків вимагає посилення кадрового потенціалу підприємства. Для цього ТОВ «Сотік Агро» повинне інвестувати у навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу, особливо у контексті впровадження нових технологій. Підприємству необхідно формувати команду фахівців, здатних працювати з сучасними агротехнологіями та забезпечувати високий рівень контролю за якістю продукції. Крім того, підвищення кваліфікації працівників у сфері управління агропроцесами та логістики дозволить підприємству підвищити ефективність роботи на всіх рівнях виробництва та збуту продукції.

Підприємству для просування власної продукції пропонуємо розвивати сильний бренд, зокрема орієнтуючись на активну присутність у соціальних

мережах. Оскільки наразі максимальна частина життя суспільства проходить саме в соціальних мережах, це є чудовою можливістю для залучення нових клієнтів та підвищення пізнаваності бренду.

Для цього, в першу чергу, пропонуємо створити власний сайт та сторінки у соціальних мережах Facebook та Instagram.

Основні кроки для розвитку бренду у соціальних мережах:

- Створення контент-плану – розробити регулярний контент, який буде цікавий та корисний цільовій аудиторії; використовувати різні формати контенту: текст, зображення, відео, прямі ефіри.

- Активна взаємодія з підписниками – важливо не лише публікувати контент, але й активно взаємодіяти з підписниками: відповідати на коментарі, запитання, проводити опитування, конкурси; використовувати функції, які надають соціальні мережі, такі як історії, опитування, запитання-відповіді.

- Запуск рекламних кампаній – використовувати таргетовану рекламу в соцмережах для залучення нових клієнтів з цільових сегментів ринку; проводити сезонні акції та пропозиції з промокодами через соціальні мережі.

- Використання інфлюенсерів і блогерів – співпраця з блогерами та інфлюенсерами, які мають велику аудиторію і можуть розповісти про продукцію компанії у своєму контексті.

- Майстер-класи, прямі ефіри, вебінари – організовувати прямі ефіри або онлайн-заходи, де можна розповісти більше про технології виробництва, особливості продуктів, корисні поради для споживачів. Наприклад, провести вебінар про користь олії холодного віджиму для здоров'я або майстер-клас із приготування страв із цією олією.

- Аналіз результатів – постійно аналізувати ефективність проведених кампаній за допомогою аналітики соцмереж; визначати, який контент викликає найбільший інтерес і що допомагає залучати більше підписників і клієнтів; використовувати інструменти, такі як Facebook Insights, Instagram Analytics, щоб оцінити популярність публікацій та ефективність рекламних кампаній.

Переваги стратегії розвитку бренду в соціальних мережах:

- соціальні мережі дають можливість швидко охопити великий сегмент ринку, не витрачаючи значних ресурсів на традиційну рекламу;
- порівняно з традиційними методами реклами, соціальні мережі можуть бути значно дешевшими, з більшими можливостями для точного таргетування;
- соціальні мережі створюють безпосередній канал для комунікації з клієнтами, що дозволяє будувати лояльність до бренду;
- активна участь у соціальних мережах дозволяє показати людський бік компанії, що підвищує довіру з боку клієнтів.

Зазначена стратегія сприятиме довгостроковій стабільності та підвищенню рентабельності бізнесу.

Для ТОВ «Сотік Агро» буде актуальна наступна тактика просування. Наприклад, цілий місяць оформлювати сторінки у соціальних мережах на тему: «Корисні властивості олії холодного віджиму». Видавати пости про вітаміни та мікроелементи, що містяться в олії; відео з кулінарними порадами або рецептами страв, де використовується олія; проводити опитування серед підписників, як вони використовують олію у своїй кухні.

Організувати конкурс серед покупців олії на найкраще фото з продукцією бренду. Переможець отримує подарунковий набір. Окрім цього, активне використання хештегів та тегів для підвищення видимості.

Розвиток сильного бренду через соціальні мережі дозволить ТОВ «Сотік Агро» суттєво підвищити свою пізнаваність, залучити нових клієнтів та побудувати лояльну аудиторію, що є важливим етапом у розширенні ринку збуту та збільшенні конкурентоспроможності компанії.

Отже, основні напрямки стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро» наведено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Напрямки стратегії підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «Сотік Агро»

Джерело: складено автором на самостійно

Отже, з рисунка 3.2 видно, що основні напрямки стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро» охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку. До ключових напрямків належать:

- розширення ринкової частки, що передбачає активний вихід на нові ринки збуту та посилення позицій на існуючих;
- підвищення фінансової стійкості шляхом оптимізації витрат, підвищення ефективності управління фінансами та залучення додаткових інвестицій;
- впровадження інновацій, яке дозволить оптимізувати виробничі процеси, підвищити продуктивність і якість продукції;
- розширення асортименту продукції, що сприяє задоволенню потреб ширшого кола споживачів;

- переробка культур і реалізація готової продукції, що забезпечить створення доданої вартості та підвищення прибутковості;
- розвиток бренду, орієнтований на покращення репутації компанії та залучення нових клієнтів;
- посилення кадрового потенціалу, зокрема через підвищення кваліфікації працівників та створення мотиваційних програм;
- підвищення якості продукції, що стане основою для завоювання довіри клієнтів;
- органічне виробництво, орієнтоване на екологічну стійкість та задоволення зростаючого попиту на органічну продукцію.

Реалізація цих стратегічних напрямків забезпечить підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро», адаптацію до змін ринкових умов та створення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

3.2 Обґрунтування впливу запропонованого заходу на зміцнення конкурентоспроможності та розвиток конкурентного потенціалу підприємства «Сотік Агро»

Оцінка впливу впроваджених змін на ефективність діяльності підприємства «Сотік Агро» є важливим елементом обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку. З урахуванням специфіки аграрного сектору, будь-які нововведення повинні мати чіткий вплив на операційну діяльність і фінансові показники, що дозволяє підприємству не лише підвищувати продуктивність, але й забезпечувати стійке зростання в умовах високої конкуренції та глобальних змін у сільському господарстві.

Один із аспектів, який було оцінено, стосується впровадження технологічних інновацій у виробничий процес. Впровадження точного землеробства, яке охоплює використання GPS-навігації, автоматизованого моніторингу полів, датчиків вологості та аналізу ґрунтів, суттєво впливає на

підвищення ефективності використання ресурсів. Згідно з прогнозами, після впровадження цих технологій ефективність використання добрив може зрости на 25%, що дозволить знизити витрати на хімічні матеріали на 15-20%. Таке скорочення витрат на ресурси безпосередньо підвищить рентабельність виробництва, знижуючи собівартість одиниці продукції та підвищуючи конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках. Операційні витрати на паливо також зменшаться завдяки впровадженню нової техніки з GPS-навігацією, що дозволить оптимізувати маршрути руху техніки та зменшити споживання пального на 10-12%.

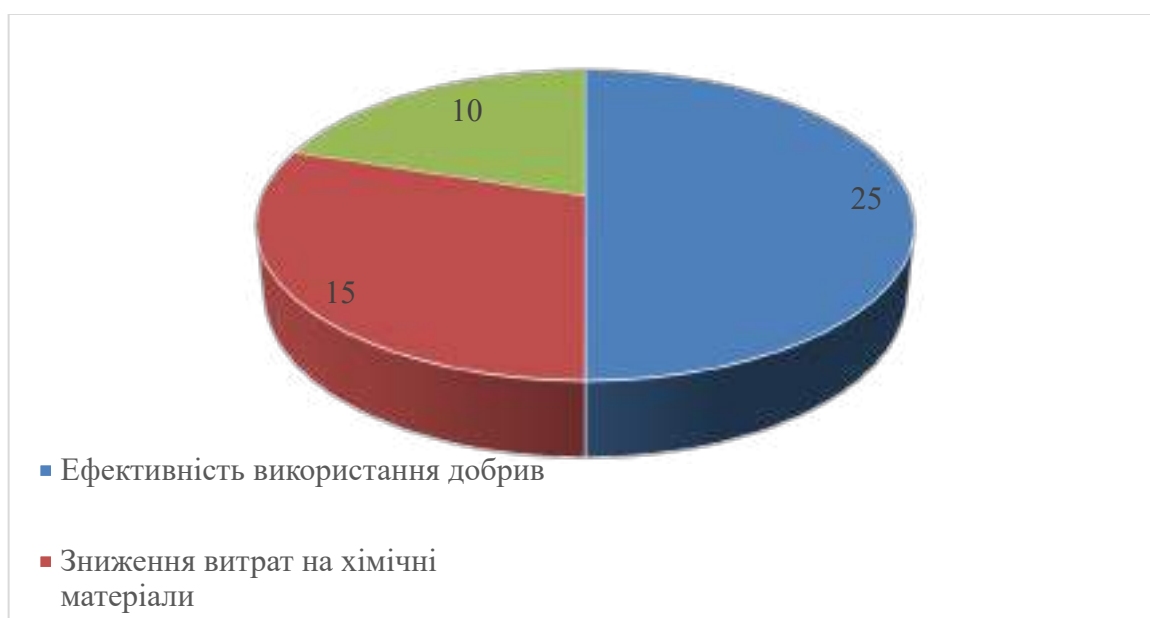


Рисунок 3.3 – Вплив технологічних інновацій на ефективність виробничих процесів

Джерело: складено автором на самостійно

Ще одним вагомим фактором, який впливає на ефективність операційної діяльності, є впровадження нових систем зберігання та переробки продукції. Завдяки модернізації сховищ із контрольованим мікрокліматом та умовами зберігання, очікується зменшення втрат продукції під час її зберігання на 15-18%. Раніше, при традиційних методах зберігання, втрати зерна та олійних культур могли становити до 10% від загального обсягу врожаю через несвоєчасне обслуговування та недостатній контроль за умовами зберігання.

Завдяки новій технології втрати будуть знижені до 3-4%, що дозволить збільшити обсяги реалізованої продукції та зменшити фінансові втрати, пов'язані зі зниженням якості продукції під час транспортування або тривалого зберігання.

Для ТОВ «Сотік Агро» запропоновано використання стратегії органічного виробництва.

Застосування органічних методів виробництва у ТОВ «Сотік Агро» можна розглянути на прикладі аграрного бізнесу, що використовує органічні методи для вирощування зернових та технічних культур.

Визначимо вихідні дані для підрахунку доходів та витрат та співставлення їх з доходами та витратами органічного виробництва.

Зібраний урожай зернових культур:

–пшениця озима – 887,11 т

–кукурудза – 1864,96 т

Зібраний урожай зернових культур:

соняшник – 383,63 т

Площа землі: 632,43 га

–пшениця озима – 213,3 га

–кукурудза – 250,13 га

–соняшник – 169 га

Урожайність на гектар для різних культур:

– урожайність озимої пшениці – 41,59 ц/га

– урожайність кукурудзи – 74,56 ц/га

– урожайність соняшника – 22,7 ц/га

На ринку ціна для кожної культури становить (згідно з умовами ринку):

–ціна пшениці озимої – 9105,0 грн/т

–ціна кукурудзи – 8321,0 грн/т

–ціна соняшнику – 25405,0 грн/т

Для пшениці та кукурудзи дохід буде становити:

Дохід від реалізації зернових культур буде становити:

Дохід від реалізації озимої пшениці = $887,11 \text{ т} \times 9105,0 \text{ грн/т} = 8077136,55 \text{ грн.} = 8,08 \text{ млн. грн.}$

Дохід від реалізації кукурудзи = $1864,96 \text{ т} \times 8321,0 \text{ грн/т} = 15518332,16 \text{ грн.} = 15,52 \text{ млн. грн.}$

Тоді загальний дохід від реалізації зернових культур = $8,08 \text{ млн. грн.} + 15,52 \text{ млн. грн.} = 23,6 \text{ млн. грн.}$

Дохід від реалізації технічних культур буде становити:

Дохід від реалізації соняшнику = $383,63 \text{ т} \times 25405,0 \text{ грн/т} = 9746120,15 \text{ грн.} = 9,75 \text{ млн. грн.}$

Виходячи з розрахованих даних, загальний дохід буде становити:

Загальний дохід від реалізації зернових та технічних культур буде становити = $23,6 \text{ млн. грн. (зернові культури)} + 9,75 \text{ млн. грн. (технічні культури)} = 33,35 \text{ млн. грн.}$

Витрати на органічне виробництво перевищують витрати на традиційне виробництво на 20%. Для традиційного виробництва витрати на гектар становлять 22780 грн., а для органічного – 27336 грн.

Витрати на традиційне виробництво будуть становити:

Витрати _{традиційне вир-во} = $632,43 \text{ га} \times 22780 \text{ грн} = 14406755,4 \text{ грн.} = 14,41 \text{ млн. грн.}$

Витрати на органічне виробництво будуть становити:

Витрати _{органічне вир-во} = $632,43 \text{ га} \times 27336 \text{ грн} = 17288106,48 \text{ грн.} = 17,29 \text{ млн. грн.}$

Виходячи з цього, чистий прибуток при традиційному та при органічному виробництві буде становити:

Чистий прибуток _{традиційне виробництво}: $33,35 \text{ млн. грн.} - 14,41 \text{ млн. грн.} = 18,94 \text{ млн. грн.}$

Для органічного виробництва дохід розраховується, виходячи зі збільшення ціни культур за тону на 20%.

Чистий прибуток _{органічне виробництво}: $40,02 \text{ млн. грн.} - 17,29 \text{ млн. грн.} = 22,73 \text{ млн. грн.}$

Отже, органічне виробництво забезпечує більший чистий прибуток на 3,79 млн. грн., що свідчить про його економічну доцільність у даному випадку.

Для наочності порівнюємо витрати та доходи при традиційному та органічному виробництві пшениці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняння витрат і доходів при традиційному та органічному виробництві пшениці

Показник	Традиційне виробництво	Органічне виробництво	Відмінність
Зібраний урожай, т	887,11	887,11	-
Ціна за тонну, грн.	9105,00	10926,00	+1821,0
Витрати, млн. грн.	4,86	5,83	+0,97
Доходи, млн. грн.	8,08	9,69	+1,61
Чистий прибуток, млн. грн.	3,22	3,86	0,64

Джерело: складено автором на самостійно

Виходячи з даних табл. 3.1, можна констатувати, що органічна пшениця має значно вищу ціну за тонну у порівнянні з традиційним виробництвом, що робить її більш вигідною для продажу.

Органічне виробництво супроводжується більшими витратами, що пов'язано з додатковими вимогами до виробничого процесу та сертифікації. Хоча приносить більше доходів, що перекидає зростання витрат.

Прибуток від органічного виробництва перевищує традиційний варіант на 64 тис. грн., що свідчить про більшу економічну ефективність навіть за умов вищих витрат.

Отже, органічне виробництво пшениці є більш економічно доцільним за рахунок значно вищої ціни реалізації, що компенсує зростання витрат і забезпечує вищий чистий прибуток.

Впровадження нових технологій для переробки продукції, дасть змогу підприємству знизити витрати на транспортування та логістику. Це пов'язано з тим, що перероблена продукція, наприклад, олія або борошно, є більш концентрованою, що зменшує обсяги вантажу при транспортуванні та підвищує рентабельність на одиницю ваги. Очікується, що завдяки цим

заходам витрати на логістику знизяться на 8-10%, що у свою чергу позитивно вплине на загальну операційну ефективність підприємства.

Виробництво олії соняшникової холодного віджиму є прикладом створення продукції, яка:

- підкреслює унікальність – метод холодного віджиму забезпечує збереження корисних властивостей насіння, що виділяє продукцію на ринку;
- сприяє зайняттю вузької ринкової ніші – орієнтація на споживачів, які цінують натуральність та екологічність продуктів;
- підвищує цінність бренду – така продукція асоціюється з якістю та здоровим способом життя.

Отже, припустимо, ТОВ «Сотік Агро» вирішує переробляти 50% врожаю соняшнику та виробляти соняшкову олію.

Мінімальний вихід олії, як пишуть виробники – 36%, відповідно вихід соняшникового шроту – 64%, тобто з 1 т соняшникового насіння можна отримати 640 кг шроту.

У нашому випадку $191,82 \times 64\% = 122,76$ т шроту. Вартість шроту 9000 грн/т, тобто в результаті реалізації шроту товариство може отримати наступний дохід:

$$122,76 \times 9000 = 1104840 \text{ грн. або більше 1,1 млн. грн.}$$

Загальну суму витрат розраховуємо, виходячи із наступних груп витрат:

- витрати на придбання масло пресу ММШ-50 – 54800 грн.
- річна амортизація – 10960 грн.;
- енергозатрати – 24000 грн. (4000 кВт $\times$ 6 грн.)
- заробітна плата двох працівників – 379200 грн. (15800 грн. $\times$ 2 $\times$ 12)

Отже, загальна сума витрат на переробку насіння соняшника буде становити:

$$54800 + 10960 + 24000 + 379200 = 468960,0 \text{ грн.}$$

Представимо основні дані для розрахунку ефективності переробки насіння у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічної ефективності переробки насіння соняшника

Показник	Значення	Примітки
Врожай соняшнику, т	383,63	Збір у 2024 році
Обсяг для переробки, т	191,82	50% врожаю
Вихід олії (36%), т	69,01	За середнім виходом з 1 т сировини
Собівартість переробки, грн/т	2444,8	Включає енергію, зарплату, амортизацію
Загальні витрати, грн	468961,5	191,82 т × 2444,8 грн
Реалізаційна ціна олії, грн/т	40000,0	Середня ціна на ринку
Реалізаційна ціна шроту, грн/т	9000,0	Середня ціна на ринку
Дохід від продажу олії, грн.	2760400,0	69,01 т × 40000,0 грн
Дохід від продажу шроту, грн.	1104840,0	122,76 × 9000,0 грн.
Загальний дохід, грн.	3865240,0	2760400,0 + 1104840,0
Чистий прибуток, грн	3396278,5	Дохід - витрати

Джерело: складено автором на основі [49]

Отже, прибуток від реалізації олії холодного віджиму в обсязі 50% урожаю буде становити 3,4 млн. грн.

Прибуток від реалізації 50 % урожаю насіння соняшнику буде становити:

$$69,01 \text{ т} \times 25405 \text{ грн/т} = 1753199,05 \text{ грн.} = 1,8 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, навіть із частковою переробкою урожаю соняшнику, підприємство отримує значний додатковий прибуток порівняно з реалізацією сировини (3,4 – 1,8 = 1,6 млн. грн.)

Крім цього, можна розглянути варіанти реалізації олії не лише оптом, а й в роздріб.

Роздрібний продаж олії значно підвищує рентабельність бізнесу, оскільки дозволяє отримати додатковий дохід завдяки більш високій націнці на одиницю продукції. Однак це потребує більше часу, зусиль і ресурсів для організації ефективної мережі збуту, зберігання та маркетингу.

Отже, розглянемо варіант роздрібної реалізації соняшникової олії холодного віджиму.

Пляшка ПЕТ 1 л. росинка коричнева – 5,92 грн/шт.

Кришка PET для олії 29мм. жовта (з клапаном) – 1,31 грн/шт.

Електрична укупорочна машина DDX-3 для закручування пластикових кришок діаметром 10-50 мм. – 6943,0 грн.

Самоклеюча етикетка – 95мм х 45мм – 1000 грн/100 шт.

Розрахуємо собівартість 1 пакування (пляшки):

- вартість пляшки – 5,92 грн
- вартість ковпачка – 1,31 грн
- вартість етикетки – 10,0 грн
- вартість укупорщика – 6943 грн (вартість на 1 пляшку становитиме 6943 грн / 1000 = 6,9 грн).

- електроенергія – 1036,8 грн (172,8 кВт/год × 6грн/кВт/год), або 1,04 грн/пляшка

Загальна вартість упаковки на 1 пляшку:

Загальна вартість = 5,92 грн + 1,31 грн + 10,0 грн + 6,9 грн + 1,04 = 25,17 грн.

Собівартість упаковки для 1 пляшки пластикової, враховуючи всі елементи (пляшка, ковпачок, етикетка, укупорщик та енергія), складає 25,17 грн на одну одиницю упаковки при обробці 1000 пляшок.

Вартість 1 літра олії буде становити: 1 тонна олії коштує 40000 грн, а 1 тонна – 1000 літрів, то вартість 1 літра олії буде:

Вартість 1 літра олії = 40000 / 1000 = 40 грн/л

Собівартість 1 пляшки олії (враховуючи упаковку та олію) буде становити:

Собівартість 1 пляшки олії = 40 грн (вартість олії) + 25,17 грн (вартість упаковки) = 65,17 грн.

Для визначення ціни реалізації необхідно додати націнку, яка покриває витрати на транспортування, зберігання, маркетинг і прибуток. Припустимо, що націнка становить 80%.

Тоді, ціна реалізації буде становити:

Ціна реалізації = 65,17 грн × 1,8 = 117,31 грн.

Отже, ціна реалізації 1 літра олії у пластиковій пляшці (з урахуванням упаковки, вартості олії та націнки) становитиме 117,31 грн.

Розглянемо варіант реалізації олії соняшникової холодного віджиму у скляній тарі:

Пляшка скляна Maraska 1000 мл – 97,0 грн/шт.

Ковпачок ал.31,5х24 Чорний з дозатором та різьбою – 7,85 грн/шт.

Укупорщик для алюмінієвих кришок з різьбленням 18мм, 28мм, 31,5мм – 1650 грн.

Самоклеюча етикетка – 95мм х 45мм – 1000 грн/100 шт.

Розрахуємо собівартість 1 пакування (пляшки):

- вартість пляшки – 97,0 грн
- вартість ковпачка – 7,85 грн
- вартість етикетки – 10,0 грн
- вартість укупорщика – 1650 грн (вартість на 1 пляшку становитиме

1650 грн / 1000 = 1,65 грн).

Загальна вартість упаковки на 1 пляшку:

Загальна вартість = 97,0 грн + 7,85 грн + 10,0 грн + 1,65 грн = 105,015 грн

Собівартість упаковки для 1 пляшки скляної, враховуючи всі елементи (пляшка, ковпачок, етикетка, укупорщик), складає 116,5 грн на одну одиницю упаковки при обробці 1000 пляшок.

Вартість 1 літра олії буде становити:

Вартість 1 літра олії = $40000 / 1000 = 40$ грн/л

Собівартість 1 пляшки олії (враховуючи упаковку та олію) буде становити:

Собівартість 1 пляшки олії = 40 грн (вартість олії) + 116,5 грн (вартість упаковки) = 156,5 грн.

Для визначення ціни реалізації необхідно додати націнку, яка покриває витрати на транспортування, зберігання, маркетинг і прибуток. Припустимо, що націнка становить 80%.

Тоді, ціна реалізації буде становити:

Ціна реалізації = $156,5 \text{ грн} \times 1,8 = 281,7 \text{ грн}$.

Отже, ціна реалізації 1 літра олії у скляній пляшці (з урахуванням упаковки, вартості олії та націнки) становитиме 281,7 грн.

Визначимо ефективність першого та другого роздрібного варіанту реалізації соняшникової олії холодного віджиму.

Прибуток для пластику = $117,31 \text{ грн} - 65,17 \text{ грн} = 52,14 \text{ грн}$

Рентабельність для пластику = $52,14 / 65,17 \times 100\% = 80\%$

Прибуток для скла = $281,7 - 156,5 = 125,2 \text{ грн}$

Рентабельність для скла = $125,2 / 156,5 \times 100\% = 80\%$

Отже, і у першому і у другому випадку переробка та реалізація насіння соняшнику буде рентабельним заходом.

Одним із напрямків, який також вплине на фінансові показники, є реалізація нових маркетингових стратегій. Після активної участі у міжнародних виставках та форумах, а також впровадження стратегії цифрового маркетингу, прогнозується збільшення експортних поставок на 15-20% протягом наступних трьох років. Це збільшення обсягів експорту дозволить підприємству зміцнити свої позиції на зовнішніх ринках та забезпечити стабільний грошовий потік у валюті, що є важливим чинником у контексті валютних коливань на національному ринку.

Брендинг продукції та побудова репутації на міжнародному рівні дозволить підвищити цінову премію на продукцію ТОВ «Сотік Агро» на 5-7%, що матиме додатковий позитивний вплив на маржинальність.

Після впровадження заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, ТОВ «Сотік Агро» суттєво покращить своє позиціонування на ринку як вітчизняному, так і міжнародному. Зміни, пов'язані з інноваціями у виробництві, модернізацією технологій, оптимізацією маркетингових процесів і розширенням ринкової присутності, сприятимуть зміцненню ринкових позицій компанії та її стійкості в умовах мінливих економічних умов. Вплив на ринкове позиціонування буде багатовекторним, охоплюючи кілька аспектів, які спільно створять значні

конкурентні переваги.

З огляду на всі ці зміни, можна прогнозувати, що «Сотік Агро» зможе вийти на новий рівень конкурентоспроможності та значно зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Підвищення продуктивності, якості продукції, розширення ринкової присутності та впровадження інновацій дозволить підприємству не лише конкурувати з найбільшими гравцями на ринку, але й стати однією з провідних аграрних компаній середнього сегмента в Україні.

Висновки до розділу 3

У процесі формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро» було ідентифіковано кілька ключових напрямків, які спрямовані на адаптацію до сучасних умов аграрного ринку та створення стійких конкурентних переваг. До них належать: розширення ринкової частки, підвищення фінансової стійкості, впровадження інновацій, розширення асортименту продукції, розвиток бренду, підвищення якості продукції та посилення кадрового потенціалу.

Особливу увагу було приділено використанню органічних методів виробництва, які забезпечують вищу додану вартість продукції, зокрема органічної пшениці, що демонструє значно вищу ринкову ціну порівняно з традиційним виробництвом. Органічне виробництво супроводжується вищими витратами, пов'язаними з сертифікацією, дотриманням екологічних стандартів та специфікою агротехнічних процесів. Водночас, ці витрати компенсуються завдяки підвищенню прибутковості, що свідчить про його економічну ефективність навіть за умов збільшення виробничих витрат.

Значний потенціал було виявлено в розширенні асортименту продукції шляхом переробки сировини. Зокрема, запропоновано виробництво соняшникової олії холодного віджиму, що дозволяє створювати продукцію з високою доданою вартістю та займати вузьку ринкову нішу. Така продукція підкреслює унікальність пропозиції, сприяє підвищенню впізнаваності бренду

та формуванню лояльності споживачів. Дослідження показало, що часткова переробка врожаю соняшнику значно збільшує прибутковість у порівнянні з реалізацією сировини.

Важливим елементом стратегії є розвиток бренду ТОВ «Сотік Агро». З метою посилення конкурентних позицій підприємства запропоновано створення корпоративного сайту та активне використання соціальних мереж (Facebook та Instagram) для просування продукції. Це дозволить підвищити рівень комунікації з клієнтами, розширити охоплення аудиторії та зміцнити імідж компанії.

Розглянуто також перспективи оптової та роздрібної реалізації олії холодного віджиму, що дозволяє адаптувати стратегію збуту до вимог різних ринкових сегментів. Упакування продукції в ПЕТ-пляшки та скляну тару є економічно доцільним вибором, оскільки обидва варіанти відповідають очікуванням клієнтів і сприяють збільшенню прибутковості.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегічних напрямків сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Сотік Агро», посиленню його позицій на ринку, збільшенню економічної вигоди від виробництва та формуванню довгострокових конкурентних переваг у сегменті аграрного бізнесу.

ВИСНОВКИ

Виконана кваліфікаційна робота на тему «Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства» дала можливість зробити теоретичні та практичні висновки:

1. Розглянуто точки зору вчених щодо сутності поняття «конкурентоспроможність підприємств», встановлено його багатовимірність та багатогранність.

Запропоновано власне визначення досліджуваної дефініції. Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах динамічного ринкового середовища, забезпечувати створення і реалізацію конкурентних переваг, задовольняти потреби споживачів і досягати стратегічних цілей завдяки оптимальному використанню ресурсів, інноваційного підходу та гнучкої адаптації до змін.

Виділено ознаки конкурентоспроможності, що дозволяють комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства та визначити його позицію на різних рівнях конкуренції.

Встановлено, що конкурентна перевага підприємства формується завдяки здатності його продукції задовольняти вимоги споживачів краще за продукцію конкурентів завдяки оптимальному співвідношенню якості та ціни, логістичній оптимізації, масштабу виробництва, яке забезпечує підприємству стабільне становище на ринку та підвищує його конкурентоспроможність.

2. Розглянуто теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю та запропоновано власне визначення управління конкурентоспроможністю підприємства – це систематичний процес прийняття управлінських рішень шляхом планування, організації, координації, мотивації та контролю діяльності, спрямованих на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг підприємства через адаптацію до змін середовища, інновації та стратегічне управління ресурсами.

Розглянуто структурні елементи управління конкурентоспроможністю,

які взаємопов'язані між собою і забезпечують злагоджене функціонування системи управління конкурентоспроможністю, сприяють сталому розвитку підприємства.

Визначено, що система управління конкурентоспроможністю підприємства складається з п'яти взаємопов'язаних підсистем: наукової підтримки, цільової, забезпечуючої, керуючої та керованої, які працюють у тісному взаємозв'язку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій: планування, організації, координації, мотивації та контролю.

3. Нормативно-правові засади управління конкурентоспроможністю підприємства в Україні визначаються рядом законів, указів, постанов та нормативних документів, які охоплюють різні аспекти господарської діяльності. Основними документами, що регулюють питання конкурентоспроможності, є Конституція України, Господарський кодекс України, Закони України «Про захист економічної конкуренції», «Про ліцензування видів господарської діяльності», «Про інвестиційну діяльність», «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» та інші.

4. Активним учасником аграрного сектору України є ТОВ «Сотік Агро», здійснює свою діяльність переважно у сегменті вирощування зернових культур, бобових та насіння олійних культур.

SWOT-аналіз ТОВ «Сотік Агро» показав, що компанія має низку сильних сторін, серед яких висококваліфікований персонал, земельні ресурси, висока якість продукції та надійна мережа постачальників. Водночас, компанія стикається з деякими слабкими сторонами, такими як залежність від погодних умов, нестабільне фінансове становище та висока вартість ресурсів. Для забезпечення подальшого успішного розвитку підприємству необхідно ефективно використовувати наявні можливості та мінімізувати вплив загроз.

Конкурентна позиція ТОВ «Сотік Агро» на ринку в цілому є стабільною, однак існують можливості для її покращення через удосконалення

фінансового менеджменту, активізацію маркетингових кампаній та подальше інвестування в інновації та виробничу базу, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

5. Проаналізовано конкурентне середовище та регіональних конкурентів ТОВ «Сотік Агро» у Волинській області Ковельському районі.

Серед основних регіональних конкурентів ТОВ «Сотік Агро» варто розглянути: СТОВ «Білинське» с. Білин; СТОВ «Облапське» с. Облапи; СФГ «Геркулес» с. Жмудче; ТОВ «Агро Старт Волинь» с. Грив'ятки та ТОВ «Відродження Агро ЛТД» с. Кричевичі.

Найбільшу частку на ринку аграрної продукції Волинської області має СТОВ «Облапське» – 0,326%, найменша частка у ТОВ «Агро Старт Волинь» – 0,001%.

Частка ринку ТОВ «Сотік Агро» становить 0,038%, що є помірним показником у порівнянні з іншими підприємствами.

Для аналізу конкурентного середовища побудовано багатокутник конкурентоспроможності та визначено, що ТОВ «Сотік Агро» демонструє дещо гірші показники порівняно з конкурентами, що стосується, у першу чергу, фінансових результатів, зокрема чистого прибутку та EBITDA. У той же час, компанія займає середні позиції у порівнянні з іншими підприємствами по ряду показників (обсяг зібраного урожаю), що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку та поліпшення результатів у конкурентному середовищі.

Цільовими клієнтськими групами для ТОВ «Сотік Агро» є як внутрішні покупці, що працюють у сегменті продовольчого забезпечення, так і зовнішні покупці, переважно з країн Європейського Союзу та Близького Сходу.

Проведений PEST-аналіз діяльності ТОВ «Сотік Агро» показав, що основним фактором, який істотно впливає на діяльність компанії, є політичний. Серед найважливіших аспектів виділено: військові події у країні, законодавче регулювання ринку аграрної продукції та експортні обмеження.

6. При оцінці конкурентного потенціалу підприємства розглянуто різні

аспекти. Так, у виробничому аспекті суттєве значення має продукція та її види. Основними видами продукції у 2023 році були зернові та технічні культури.

Фінансовий аспект конкурентного потенціалу ТОВ «Сотік Агро» демонструвало поступове зниження ліквідності, що може бути серйозною загрозою для його фінансової стійкості.

Фінансові показники ТОВ «Сотік Агро» демонстрували підвищені ризики, пов'язані зі зменшенням власного капіталу, зростанням боргового навантаження та слабкою фінансовою стійкістю, що вимагає термінового перегляду фінансової стратегії, спрямованої на зниження боргової залежності, збільшення власних інвестицій та підвищення ліквідності.

Кадровий аспект аналізу конкурентного потенціалу ТОВ «Сотік Агро» є важливим елементом, оскільки ефективність використання людських ресурсів безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Загальна чисельність персоналу за три роки збільшилась на 4 особи, що є ознакою позитивного розвитку компанії, оскільки додаткові кадри потрібні для підтримки зростаючих виробничих та управлінських потреб.

Проведено оцінку конкурентоспроможності та визначено, що у 2022 році конкурентоспроможність ТОВ «Сотік Агро» була високою, тоді як у 2023 році рівень конкурентоспроможності знизився, що викликано зменшенням прибутковості, збільшенням конкуренції на ринку.

7. Виділено основні напрями стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сотік Агро»: розширення ринкової частки, підвищення фінансової стійкості, впровадження інновацій, розширення асортименту продукції, розвиток бренду, підвищення якості продукції, посилення кадрового потенціалу.

ТОВ «Сотік Агро» запропоновано використання стратегії органічного виробництва.

Товариству запропоновано переробляти насіння соняшника та виготовляти соняшникову олію холодного віджиму.

ТОВ «Сотік Агро» для просування власної продукції запропоновано розвивати сильний бренд, зокрема орієнтуючись на активну присутність у соціальних мережах. Для цього, в першу чергу, запропоновано створити власний сайт та сторінки у соціальних мережах Facebook та Instagram.

8. Застосування органічних методів виробництва у ТОВ «Сотік Агро» показало, що органічна пшениця має значно вищу ціну за тонну у порівнянні з традиційним виробництвом, що робить її більш вигідною для продажу.

Органічне виробництво супроводжується більшими витратами, що пов'язано з додатковими вимогами до виробничого процесу та сертифікації. Хоча приносить більше доходів, що перекидає зростання витрат.

Прибуток від органічного виробництва перевищує традиційний варіант, що свідчить про більшу економічну ефективність навіть за умов вищих витрат.

Виробництво олії соняшникової холодного віджиму є прикладом створення продукції, яка: підкреслює унікальність; сприяє зайняттю вузької ринкової ніші; підвищує цінність бренду.

Встановлено, що при частковій переробці урожаю соняшнику, ТОВ «Сотік Агро» отримає значний додатковий прибуток порівняно з реалізацією сировини.

Окрім цього, розглянуто варіант оптової та роздрібної реалізації олії холодного віджиму. При роздрібній реалізації розглянуто упакування в пет пляшку та скло, обидва варіанти є економічно вигідними для товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7 (277). С.56-76
2. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647>
3. Біла І., Ілюхіна В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3505>
4. Бочкарьов А., Урасова А. та Баландин Д. Методологічні аспекти інформаційного забезпечення в системі управління підприємством. IV Міжнародна науково-практична конференція. 2021. № 17. С. 1-4
5. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
6. Вараксіна О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С.24-28.
7. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
8. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. Збірник тез доповідей: III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2022. С. 217-220
9. Головань О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного

рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 92 с.

10. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

11. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцева О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-62>.

12. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 82–85.

13. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>

14. Екологічний паспорт Ковельського району. URL: <https://voladm.gov.ua/article/ekologichniy-pasport-kovelskogo-rayonu1/>

15. Законнова А. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. URL: <https://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>

16. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 303–308

17. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Економіка АПК*. 2020. Вип. 5. С. 45-50

18. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

19. Нянько В. М., Нездоровін О. В. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств як складова їх успішного розвитку. *Інноваційна*

економіка. 2017. №11-12 (72). С. 190-194.

20. Нянько В., Карпенко В., Нездоровін О.. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Економічний дискурс*. 2019. Випуск 4. С. 123-131.

21. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. Вип. 3. ч. 47. С. 94-102.

22. Педченко Н.С., Котенко С.І. Управління конкурентоспроможністю як елемент стратегічного розвитку підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2018. № 3. С. 54-58.

23. Портер М.Е. Стратегія конкуренції, пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 2009. 390 с.

24. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>

25. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>

26. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

27. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

28. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

29. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України від 15.12.1993 № 3687-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>

30. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 № 3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>

31. Радченко О. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. О. П. Радченко, А. С. Вигоняйло. *Ефективна*

економіка. 2018. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_6_21

32. Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Сімон, А. О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2020. Вип. 159. С. 107-110.

33. Рожко Н. Я. Стратегії досягнення конкурентних переваг виробників на ринку овочів та фруктів. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 73–79.

34. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. С. 1-6.

35. Салій Є.Ю., Салій О.О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3(14). С. 58–71.

36. Сапотніцька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 49-52.

37. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. №1 (06). С. 58-62.

38. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 5. С. 208–212.

39. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267–268.

40. СТОВ «Білинське». Загальна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/03736822>

41. СТОВ «Облапське». Загальна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/00853139>

42. Стрижеус А. Рік озимих культур: урожайність пшениці вселяє надію аграріям. URL: <https://agroportal.ua/publishing/sobytiya/rik-ozimih-kultur-urozhaynist-pshenici-vselyaye-nadiyu-agrariyam>

43. СФГ «Геркулес». Загальна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/20128096>
44. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76–80.
45. ТОВ «Агро Старт Волинь». Загальна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/41142426>
46. ТОВ «Відродження Агро ЛТД». Загальна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/38695372>
47. ТОВ «Сотік Агро». Загальна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/37437232>
48. ТОВ «Сотік Агро». Загальна інформація. URL: https://tripoli.land/ua/farmers?s_all=сотік+агро
49. ТОВ «Сотік Агро». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/37437232/finances>
50. Ужва А. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 211-215
51. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.
52. Харчук Т.В. Ієрархічний підхід до визначення конкурентоспроможності. *Проблемні питання економіки України та її регіонів*. 2016. №6(28). С. 40-52
53. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124>
54. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf

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

56. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 5(61). С. 141–147.

57. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С.427-432.

58. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110>

59. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136.

60. Agrovektor. Маслопрес шнековий ММШ-50. URL: https://agrovektor.com/ua/physical_product/1116699-maslopress-shnekovyy-mmsh-50.html

61. Latifundist. Середня врожайність кукурудзи в Україні складає 68,4 ц/га. URL: <https://latifundist.com/novosti/62941-serednya-vrozhajnist-kukurudzi-v-ukrayini-skladaye-684-ts-ga>

62. Tripoli. Виробники зерна в Ковельському районі Волинської обл. URL: https://tripoli.land/ua/farmers/proizvoditeli-zerna/volynskaya/kovelskiy?%5Bq%5D%5Blanding_area_sum_gt%5D=900&%5Bq%5D%5Blanding_area_sum_lt%5D=1200

63. Tripoli. Графік цін на кукурудзу. URL: <https://tripoli.land/ua/kukuruza/oblapy?cc=1>

64. Tripoli. Графік цін на пшеницю. URL: <https://tripoli.land/ua/pshenitsa-2-klass?cc=1>

65. Tripoli. Графік цін на соняшник. URL:
<https://tripoli.land/ua/podsolnechnik?cc=2>
66. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. 1988. Vol. 52. P. 65–72
67. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. №3 (55). 2024.
68. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №4 (83). С. 119-127
69. Ахновська І.О., Ельхадад А. Роль та місце релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. №190. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67> URL:
<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1516/1460>
70. Sydorenko V., Akhnovska I., Smirnov S., Verbovskyi I., Melnychuk O. Improvement of higher education: how to bridge the digital divide during the transformation. *Journal of Education and Learning*. Vol. 18. No. 3. 2024. pp. 993-1006. DOI: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21078>
71. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. *Управління змінами та інновації*. 2024. №11. pp. 10-15. DOI:
<https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-2>. URL:
<https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>
72. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Регулювання ринку прородної монополії в умовах економіки знань. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8. С. 161-167. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-27> URL:
<http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/170>
73. Ахновська І.О., Бондаренко Р.М. Науково-методичні підходи до визначення диджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6. DOI: 10.32782/dees.6-12. URL:

<http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/170>

74. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 63-67. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-64. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2590>

75. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>

76. О.В. Ключковський , В.О. Ключковська , Л.В. Олійник. Актуалізація проблеми макроекономічної безпеки національної економіки України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. Вінниця, № 3, 2023 р. С.52-55 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.6>

77. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 55-58.

78. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. DOI: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX

79. Костенюк Ю.Б., Лазоренко О.Ю. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №6 (324). С. 199-208 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>

80. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)

81. Л. Олійник , Л. Матвійчук, Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід*. № 11,

2023. С 31-36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.31>

82. Олійник Л. В. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. *Modern Economics*. 2020. № 20(2020). С. 175-180. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/e-commerce-as-a-new-format/>

83. Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/18248>

84. Олійник, Л., Трегубов, О., Ключковська, В. (2024). Креативна економіка як фактор розвитку туристичної галузі: світові практики та перспективи для України. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-105>

85. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. – 540 с.

86. Солоненко Ю. В. [Сімейний бізнес, сім'я, бізнес-сім'я: окреслення сутностей у площині наукових досліджень](#). *Економіка і організація управління*. 2021. №2 (42). С. 115–131.

87. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес: порівняння з несімейним, ключові відмінності та особливості функціонування. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 140-150.

88. Солоненко Ю. В. Фестивалі вуличної їжі як елемент туристичної дестинації. *Економіка і організація управління*. 2021. №4 (44). С. 242-255.

89. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200.

90. Солоненко Ю.В., Криворучко Д.М. Стан та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів. *Галицький економічний вісник*. № 4 (83). 2023. С. 130-140.

91. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. [Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни](#).

Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>

92. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

93. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.

94. Dluhopolskyi, O., Simakhova, A., Zatonatska, T., Kozlovskyi, S., Oleksiv, I., Baltgailis, J. (2021). Potential of virtual reality in the current digital society: economic perspectives, Abstracts of 11th International Conference on «Advanced Computer Information Technologies» (September 15-17, 2021), Deggendorf, Germany. 2021. 753 p., pp. 360-363.

95. Kholiavko, N., Zhavoronok, A., Marych, M., Viknianska, A., Kozlovskyi, S., Herasymiuk, K. (2020). Countries disposition in the global scientific and educational area: management and clustering, *International Journal of Management*, Vol. 11(5), pp. 400-415. https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_05_039

96. Kozlovskyi, A., Bilenko, D., Kozlovskyi, S., Lavrov, R., Skydan, O., Ivanyuta, N. (2020). Determination of the risk-free rate of return on an investment efficiency based on the fractal markets hypothesis, *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 8(3), pp. 61-72. <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/316/247>

97. Kozlovskyi, S., Grynyuk, R., Baidala, V., Burdiak, V., Bakun, Y. (2019). Economic security management of Ukraine in conditions of European integration, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 15. № 3, pp. 137-153. <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-3.10>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

SCI-CONF.COM.UA**SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS
OF CONTEMPORARY SOCIETY****PROCEEDINGS OF IV INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
NOVEMBER 7-9, 2024****LONDON
2024**

ДОДАТОК А

126.	<i>Авраменко Р. Ф.</i>	813
	СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ НАСІННЯ ГАРБУЗІВ	
127.	<i>Воробйов І., Кубанов Р.</i>	819
	ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЯК МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	
128.	<i>Генсецький М. П., Горінець І. С., Мартинюк В. М.</i>	825
	КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕВЕЛОПМЕНТУ БУДІВНИЦТВА	
129.	<i>Гриценко С. І., Шульга А. С., Яровий О. І.</i>	828
	РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	
130.	<i>Канцір І. А., Пона Ю. В.</i>	833
	СУЧАСНИЙ СТАН ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО РОЗВИТОК	
131.	<i>Козьмук Н. І., Мартиняк С. О.</i>	836
	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
132.	<i>Кулага Р., Кубанов Р.</i>	839
	ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
133.	<i>Марченко В. М., Туболец О. О.</i>	846
	ТЕНДЕНЦІЇ СВІТОВОГО РИНКУ ЗАМОРОЖЕНОЇ ХЛІБОБУЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ	
134.	<i>Олійник Л. В., Свірень В. О.</i>	853
	ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «СОТІК АГРО»	
135.	<i>Осипова В. І., Чала Т. Г.</i>	861
	ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ СОНЯШНИКОВОЇ ОЛІЇ	
136.	<i>Очеретько Л. М., Герасьова О. О.</i>	866
	ФІНАНСОВИЙ ОБЛІК ТА РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ: ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ	
137.	<i>Савинець Є. М.</i>	871
	ЯК ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ДОПОМАГАЄ ДОСЯГТИ УСПІХУ ЛЮДИНІ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	
138.	<i>Слесар Т. М., Шара Є. Ю., Лазутін М. І.</i>	874
	ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА	
139.	<i>Татарин Н. Б., Кризина Ф. Л.</i>	882
	ПОДАТКОВО-БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВІЙНИ	
140.	<i>Тодорюк С. І., Царик А. І.</i>	888
	HR-АНАЛІТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	

УДК 330.34

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «СОТІК АГРО»**

Олійник Лариса Володимирівна

к.е.н., доцент

Свірень Вікторія Олександрівна

магістр

Донецький національний університет

імені Василя Стуса

м. Вінниця, Україна

Анотація: У статті проаналізовано особливості розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності агропідприємства на прикладі компанії «Сотік Агро». Розглянуто основні компоненти, що впливають на конкурентну позицію компанії в аграрному секторі. Запропоновано сучасні підходи до розробки стратегій, враховуючи актуальні виклики, зокрема зміни ринкових умов, коливання запиту, технологічні інновації та екологічні чинники.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія, підприємство, динаміка, конкуренція, ринок.

Формування стратегічних цілей для підвищення конкурентоспроможності підприємства «Сотік Агро» є важливим аспектом для забезпечення його стійкості та зростання на динамічному ринку аграрної продукції. Сьогодні аграрний сектор в Україні відзначається високим рівнем конкуренції, а також потребує швидкої адаптації до зовнішніх викликів, таких як глобальні цінові коливання, зміни у державному регулюванні та зростаючі вимоги до якості продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках. У цьому контексті формування стратегічних цілей є необхідним кроком для забезпечення довгострокового розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій [1, с. 101].

Одним із основних стратегічних напрямів, які стоять перед «Сотік Агро»,

є розширення ринкової частки. Розширення ринкової присутності компанії як на національному, так і на міжнародному рівні є ключовим чинником для забезпечення стійкості підприємства. З огляду на значну конкуренцію з боку великих агрохолдингів та активних гравців на зовнішніх ринках, компанія повинна орієнтуватися на зміцнення своїх позицій у сегменті зернових культур та олійних рослин. Для цього необхідно розробити стратегію, яка передбачає оптимізацію виробничих процесів та впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності виробництва. Наприклад, точне землеробство, автоматизація збору врожаю, використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу стану полів та застосування дронів для внесення добрив можуть значно підвищити продуктивність підприємства, що дозволить збільшити обсяги виробництва та забезпечити стабільні поставки продукції на ринок.

Розширення ринкової частки також передбачає вихід на нові ринки збуту. З огляду на зростаючий попит на продовольчу продукцію в світі, а також підвищені вимоги до якості продукції на ринках ЄС та інших регіонах, «Сотік Агро» повинна звернути особливу увагу на розвиток експортного потенціалу. Це може бути досягнуто через укладення стратегічних партнерств з міжнародними компаніями, що спеціалізуються на дистрибуції сільськогосподарської продукції, а також через участь у міжнародних торговельних виставках та форумах, де компанія може презентувати свою продукцію та укласти нові контракти. Важливим аспектом розширення ринків збуту є також сертифікація продукції за міжнародними стандартами якості, такими як ISO та органічна сертифікація. Це відкриває можливості для виходу на більш платоспроможні ринки, де екологічна продукція користується високим попитом, зокрема в Європі та Північній Америці.

Наступною стратегічною ціллю є підвищення якості продукції. В умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому ринку та високих вимог з боку зовнішніх клієнтів «Сотік Агро» повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробничих процесів для досягнення високої якості продукції. Це передбачає впровадження сучасних технологій контролю якості на всіх

стапах виробництва, починаючи від підготовки ґрунту і закінчуючи збором та зберіганням врожаю. Використання автоматизованих систем контролю за якістю продукції дозволить підприємству зменшити втрати та підвищити вихід продукції, яка відповідає міжнародним стандартам. Крім того, підприємство повинно впроваджувати інноваційні методи обробки та зберігання продукції, щоб забезпечити її свіжість і якість під час транспортування на далекі відстані, що є необхідним для розширення експортних можливостей.

Одним із аспектів підвищення якості продукції є також перехід до органічного виробництва, яке набуває все більшої популярності на міжнародних ринках. Вирощування продукції без використання хімічних добрив та пестицидів дозволяє підприємству отримати додаткові конкурентні переваги та вийти на сегмент органічної продукції, який є високомаржинальним. Це передбачає необхідність інвестування в сертифікацію органічного виробництва, а також у навчання персоналу та модернізацію агротехнологій для забезпечення екологічної відповідності продукції.

Окрім розширення ринкової частки та підвищення якості продукції, стратегічні цілі «Сотік Агро» мають включати також підвищення операційної ефективності. Підвищення ефективності виробничих процесів дозволить підприємству знизити собівартість продукції та збільшити маржу. Це може бути досягнуто через оптимізацію використання ресурсів, зокрема земельних угідь, водних ресурсів та добрив. Використання точних агротехнологій дозволяє раціонально розподіляти ресурси, зменшуючи втрати та підвищуючи продуктивність на кожному гектарі землі. Це не лише сприятиме зниженню витрат, але й дозволить підприємству краще використовувати наявні земельні ресурси, підвищуючи врожайність без необхідності значного розширення площі посівів.

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства «Сотік Агро» базується на обґрунтованому виборі стратегічних напрямків розвитку, які повинні забезпечити компанії адаптацію до сучасних викликів аграрного сектору, зокрема технологічних змін, глобальних економічних

зрушень та зростаючого попиту на продовольчу продукцію. В умовах, коли аграрний ринок України й світу перебуває у постійній динаміці, підприємство повинно обирати напрямки розвитку, які не лише підвищать його стійкість до ринкових коливань, але й дозволять ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення довгострокових результатів. Основними стратегічними напрямками, які обирає «Сотік Агро», є інновації, розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки збуту.

Першочерговим напрямком є впровадження інновацій, що стає ключовим елементом для забезпечення конкурентних переваг у сучасному аграрному секторі (рис 1). Аграрні технології розвиваються стрімкими темпами, і підприємства, які не впроваджують новітні рішення, ризикують залишитися позаду в конкурентній гонці. У цьому контексті «Сотік Агро» розуміє, що інновації не обмежуються лише оновленням технічних засобів чи впровадженням нових агротехнічних методів. Важливою частиною інновацій є також цифровізація всіх процесів, включаючи моніторинг земельних угідь, управління ресурсами та оптимізацію виробничих процесів. Застосування точного землеробства дозволяє не лише збільшувати врожайність культур за рахунок раціонального використання ресурсів, але й знижувати витрати на добрива та інші матеріали, що особливо актуально в умовах зростання цін на сировину.



Рис. 1. Ключові напрямки впровадження інновацій в аграрному секторі

Крім того, інновації в аграрному секторі включають впровадження

екологічно безпечних методів вирощування культур, що відповідає зростаючому попиту на органічну продукцію як в Україні, так і на зовнішніх ринках. «Сотік Агро» планує поступово переходити на органічні методи виробництва для того, щоб задовольнити потреби тих споживачів, які орієнтуються на екологічну чистоту продукції. Це не лише підвищує конкурентоспроможність підприємства, але й відкриває можливості для входження на нові ринки, де органічні стандарти є вимогою до продукції. Органічне виробництво потребує серйозних інвестицій, проте довгострокові переваги, які воно надає, значно перевищують витрати. Високомаржинальна продукція, яка вирощується без використання хімічних засобів захисту рослин, дає змогу отримати вищу ціну на міжнародних ринках, що компенсує затрати на сертифікацію та впровадження нових агротехнічних методів [2, с. 117].

Розширення асортименту продукції є ще одним ключовим напрямком, який «Сотік Агро» обирає для свого розвитку. В умовах нестабільності глобальних ринків зернових культур, залежність від одного або двох видів сільськогосподарської продукції може бути ризикованою. Диверсифікація асортименту продукції дозволить підприємству знижувати ризики, пов'язані з коливанням цін на основні культури, і забезпечувати стабільність доходів, навіть у разі несприятливих ринкових умов для певних товарних категорій. Одним із пріоритетів є впровадження нових сільськогосподарських культур, які мають високий потенціал на зовнішніх ринках. Наприклад, олійні культури та бобові мають стабільний попит не лише на внутрішньому ринку України, але й за її межами, що дозволяє компанії збільшувати обсяги експорту.

Одним із ключових аспектів виходу на нові ринки є також інвестиції в маркетингові стратегії та розвиток дистрибуційних мереж. Важливо не лише забезпечити високу якість продукції, але й ефективно комунікувати її переваги кінцевим споживачам. Для цього підприємство повинно активніше брати участь у міжнародних виставках та форумах, де воно може презентувати свою продукцію та встановлювати контакти з потенційними партнерами та клієнтами. Крім того, важливим аспектом є розробка бренду компанії на

міжнародному ринку. Створення впізнаваного бренду допоможе компанії підвищити лояльність споживачів та закріпитися на нових ринках [1, с. 104].

Успішна реалізація цих стратегічних напрямків вимагає від підприємства інвестування в інфраструктуру та модернізацію технічних засобів. «Сотік Агро» повинна розробити детальну інвестиційну програму, яка передбачатиме залучення як внутрішніх, так і зовнішніх фінансових ресурсів для забезпечення реалізації стратегічних цілей. Одним із можливих шляхів залучення інвестицій є співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, які надають кредити на вигідних умовах для аграрного сектора. Крім того, компанія може розглянути можливість укладення угод про стратегічне партнерство з іншими гравцями ринку, які зацікавлені в інвестуванні у виробництво сільськогосподарської продукції.

Необхідно також зазначити, що реалізація цих стратегічних напрямків вимагає посилення кадрового потенціалу підприємства. Для цього «Сотік Агро» повинна інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу, особливо в контексті впровадження нових технологій. Підприємству необхідно формувати команду фахівців, здатних працювати з сучасними агротехнологіями та забезпечувати високий рівень контролю за якістю продукції. Крім того, підвищення кваліфікації працівників у сфері управління агропроцесами та логістики дозволить підприємству підвищити ефективність роботи на всіх рівнях виробництва та збуту продукції.

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства «Сотік Агро» вимагає не лише визначення стратегічних напрямків, але й детальної розробки плану дій, який забезпечить реалізацію цих напрямків через конкретні заходи та інструменти. У сучасному аграрному секторі успіх підприємства значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до ринкових змін, ефективно використовувати ресурси і впроваджувати інновації. План дій «Сотік Агро» повинен охоплювати кілька ключових аспектів: оптимізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій, реалізацію ефективних маркетингових кампаній та забезпечення сталого розвитку через

управління ресурсами і диверсифікацію продукції.

Першочерговим кроком є оптимізація виробничих процесів, яка спрямована на підвищення продуктивності та зниження витрат. Це можна досягти за рахунок впровадження сучасних агротехнологій та цифрових інструментів для управління виробництвом. Одним із ключових заходів є перехід до використання точного землеробства, що дозволяє оптимізувати витрати ресурсів, таких як добрива, вода та насіння, завдяки точному моніторингу стану ґрунту та рослин [3, с. 77]. Використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу полів забезпечує збирання даних у реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни стану посівів та приймати рішення щодо внесення коректив у виробничі процеси. Застосування геоінформаційних систем для планування посівних кампаній допомагає підприємству раціональніше використовувати земельні ресурси та знижувати витрати на технічне обслуговування та паливно-мастильні матеріали.

Другий аспект оптимізації виробничих процесів стосується модернізації технічного парку підприємства. В умовах постійного зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів, використання старої техніки може значно збільшувати собівартість продукції. Тому «Сотік Агро» планує інвестувати у придбання нових, більш енергоефективних машин та обладнання, що дозволить зменшити витрати на паливо та підвищити продуктивність праці. Впровадження нових автоматизованих систем збору врожаю, таких як комбайни з GPS-навігацією, також дозволить зменшити втрати під час збирання врожаю та підвищити якість продукції, що є критично важливим для збереження конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Наступним елементом плану дій є впровадження нових технологій для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. Одним із викликів для «Сотік Агро» є необхідність зберігати продукцію в умовах, які б забезпечували її свіжість і якість протягом тривалого часу, особливо в умовах експорту. Впровадження сучасних систем зберігання, зокрема сховищ із контрольованою температурою та вологістю, дозволить зменшити втрати

продукції під час її зберігання та транспортування. Крім того, підприємство може розглянути можливість створення власних потужностей для переробки сільськогосподарської продукції, що дозволить збільшити додану вартість продукції та зменшити залежність від ринкових коливань цін на сировину. Переробка зернових культур на борошно, а олійних культур на олію або біопаливо може стати додатковим джерелом доходів для підприємства.

Успішна реалізація всіх вище описаних заходів і інструментів, визначених у рамках плану дій, потребує також побудови ефективної системи управління проектами та контролю за виконанням стратегічних ініціатив. Для цього підприємство повинно створити команду фахівців, відповідальних за реалізацію кожного з напрямків, і впровадити систему звітності, яка дозволить керівництву отримувати оперативну інформацію про прогрес у реалізації стратегії. Використання систем управління проектами дозволить підприємству оптимізувати використання ресурсів, контролювати терміни виконання та забезпечувати відповідність поставлених цілей із фактичними результатами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ковальчук Н. О. Особливості управління оборотними активами на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Буковинської державної академії*. 2020. Вип. 1. С. 99–106.
2. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль. *Економічна думка*. 2020. 570 с.
3. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука і економіка*. 2020. Вип. 2. С. 76–80.