

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління  
Кафедра Управління

**«Допущено до захисту»**  
Завідувач кафедри управління  
доктор наук з державного управління  
Марухленко Оксана В'ячеславівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**  
на тему: «Підвищення конкурентоспроможності організації»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ**  
**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 073 Менеджмент  
Кваліфікація: бакалавр менеджменту

**Виконав (ла)**  
студент (ка) групи МОБ-1-21-4.0д  
Доброжан Анастасія Сергіївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Науковий керівник**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління  
Артамонова Галина Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Доброжан Анастасія Сергіївна

Підвищення конкурентоспроможності організації. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Артамонова Галина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичним і практичним аспектам підвищення конкурентоспроможності організації на прикладі фермерського господарства «САТУРН». У вступі визначено актуальність теми, мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

У першому розділі розглянуто сутність конкурентоспроможності, її фактори, методи оцінки та нормативно-правове регулювання. Другий розділ містить аналіз діяльності ФГ «САТУРН», його конкурентних переваг і недоліків, а також практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності. У висновках узагальнено результати дослідження та запропоновано шляхи стратегічного розвитку підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, цінова політика, інновації, аналіз.

Структура роботи: Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 40 найменувань на 5 сторінках. Повний обсяг роботи складає 62 сторінок, основний текст розміщено на 47 сторінка, робота містить 12 таблиць і 2 рисунки

## SUMMARY

Dobrozhan Anastasiia Sergiivna

Increasing the competitiveness of the organization. Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific Supervisor - Artamonova Galyna Volodymyrivna, PhD in Economics, Associate Professor of the Management Department.

Qualification work is devoted to theoretical and practical aspects of increasing the competitiveness of the organization on the example of the farm «SATURN». The introduction defines the relevance of the topic, the purpose, objectives, object and subject of the study. The first section discusses the existence of competitiveness, its factors, assessment methods and legal regulation. The second section contains an analysis of the activities of FG «SATURN», its competitive advantages and disadvantages, as well as practical recommendations to improve competitiveness. The conclusions summarize the results of the study and suggest ways of strategic development of the enterprise.

Keywords: competitiveness, management, pricing policy, innovation, analysis

Structure of the work: The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references containing 40 titles on 5 pages. The total length of

the work is 62 pages, the main text is placed on 47 pages, the work contains 12 tables and 2 figures.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

#### ОРГАНІЗАЦІЇ.....6

##### 1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності організації.....6

##### 1.2 .Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності організації.....1

5

##### 1.3 Нормативно-правові засади регулювання конкурентоспроможності організації.....19

### РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

#### «САТУРН».....25

##### 2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності ФГ «Сатурн».....25

##### 2.2 Напрями підвищення конкурентоспроможності ФГ «Сатурн».....40

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### ДОДАТКИ

## ВСТУП

**Вибір теми був обумовлений** сучасними викликами, з якими стикаються сільськогосподарські підприємства в умовах постійних змін економічної ситуації, глобалізації та технічного прогресу. Успішне функціонування аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств (ФГ), неможливе без врахування факторів, які впливають на їх конкурентоспроможність. В умовах економічної нестабільності, зокрема у зв'язку з війною, необхідно вжити ефективних заходів для збереження та підвищення конкурентних переваг. Зокрема, для ФГ «САТУРН», підвищення конкурентоспроможності стає важливою умовою для забезпечення стабільного розвитку на ринку аграрної продукції. Актуальність дослідження полягає в необхідності розробки та впровадження стратегій, які дозволяють підвищити ефективність виробництва та реалізації продукції, адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища, зокрема, через впровадження інноваційних технологій, поліпшення якості продукції та оптимізацію управлінських процесів.

Останнім часом усе більше уваги приділяється темам конкуренції та стратегічного розвитку підприємств, є одними з найважливіших аспектів

економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Проблема впливу цієї теми також привертає увагу українських дослідників, зокрема А. В. Антонюка та О. В. Анапріюка. глобальних економічних викликів на конкурентний розвиток України, зокрема підкреслюючи необхідність адаптації стратегії підприємств до умов невизначеності та постійних змін на світовому ринку. Вони акцентують увагу на стратегічних пріоритетах, що можуть сприяти зростанню національної економіки в умовах глобалізації та технологічних трансформацій. Автори Н. М. Ареф'єва та Л. П. Пілецька розглядають формування конкурентної стратегії підприємства в контексті антикризового управління, підкреслюючи важливість адаптації організаційних процесів до кризових ситуацій. Вони стверджують, що в умовах економічної нестабільності компанії мають переглядати свої стратегії, зокрема у напрямку гнучкості управлінських рішень та покращення внутрішніх процесів. У той же час, В. М. Бурдонос і Т. В. Виноградня акцентують увагу на управлінні інвестиційною привабливістю підприємств, зазначаючи, що для підвищення конкурентоспроможності важливо залучати інвестиції в інноваційні проекти, що сприяють розвитку технологій та продуктивності. Підвищення інвестиційної привабливості є ключовим чинником для забезпечення довгострокового зростання підприємства, особливо в умовах війни та економічної невизначеності.

Щодо зарубіжних авторів такі як Фабріціо С.М. Камардія А.А та інші, конкурентоспроможність підприємства, формується завдяки еволюції динамічних здібностей, адаптації до змін ринкового середовища та використанню стратегічних ресурсів

У своїх роботах О. М. Воронько-Невіднича та Т. А. Гамова показують, що у процесі стратегічного розвитку підприємства важливе місце займає гнучкість та швидкість реагування на зміни ринкових умов. Вони підкреслюють необхідність застосування інструментів для стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного середовища, зокрема у секторі машинобудування та агропромисловості.

Таким чином, останні публікації вказують на важливість стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації. Вони акцентують увагу на інтеграції інноваційних рішень, адаптації до змінних умов ринку та підвищенні інвестиційної привабливості як основних напрямків для забезпечення сталого розвитку.

**Мета роботи** – Дослідити теоретичні засади та практичні підходи до формування конкурентоспроможності організації.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі **завдання**:

- Охарактеризувати сутність та основні фактори конкурентоспроможності організації .
- Визначити сучасні методи та нормативно-правові засади конкурентоспроможності організації.
- Проаналізувати ФГ «Сатурн» та оцінити рівень його конкурентоспроможності.
- Розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ФГ «Сатурн».

**Об’єкт дослідження** – процес підвищення конкурентоспроможності організації.

**Предмет дослідження** – підвищення конкурентоспроможності організації.

**Методи дослідження:** У процесі виконання дослідження було застосовано низку загальнонаукових методів. Системний та порівняльно-історичний аналіз стали основою для розробки першого розділу. Другий розділ створено з використанням джерельного та графічного аналізу. Також у роботі використано методи структурно-функціонального та статистичного аналізу, що дало змогу висвітлити динаміку основних показників зростання конкурентоспроможності ФГ «САТУРН».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що положення та висновки наукового дослідження можуть бути безпосередньо

використані в обґрунтуванні напрямів підвищення конкурентоспроможності організації ФГ «САТУРН».

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Сутність, значення та фактори конкурентоспроможності організації**

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку, питання конкурентоспроможності підприємств набуває особливої важливості. Конкурентоспроможність організації визначається її здатністю випускати та реалізовувати продукцію (послуги), яка за якісними та ціновими характеристиками відповідає вимогам споживачів і є кращою за продукцію конкурентів. Соціально-економічна природа конкурентоспроможності полягає в тому, що вона приносить не лише економічні вигоди, як-от прибуток або зростання ринкової частки, але й сприяє соціальному розвитку. Конкурентоспроможні компанії створюють нові робочі місця, сплачують податки, що підтримує розвиток соціальної інфраструктури та підвищує добробут населення. Суть конкурентоспроможності підприємства полягає у впровадженні комплексу заходів, які допомагають створити конкурентні переваги та досягти успіху в умовах конкуренції. Це також виявляється у здатності організації отримати стійкі конкурентні переваги через ефективну конкуренцію, краще задовольняючи різноманітні і змінювані потреби покупців [22].

Питання конкурентоспроможності підприємств є надзвичайно важливим у сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку. Від здатності підприємства підтримувати конкурентні переваги залежить не лише його виживання, але й можливість стабільного розвитку на ринку. У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства, що зумовлено багатогранністю цього явища та специфікою економічних умов, в яких функціонує кожне конкретне підприємство. Таблиця 1.1 наводить основні підходи авторів до

визначення конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах цієї складної концепції.

Таблиця 1.1 - Підходи авторів щодо визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

| Автор                                                                           | Сутність конкурентоспроможності підприємства                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бондаренко А. Ф.,<br>Гордієнко В. П.,<br>Дудченко О. О.<br>[34]                 | Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати ресурси для виробництва товарів і послуг, що відповідають вимогам споживачів і мають кращі характеристики, ніж у конкурентів.                                                                               |
| Бурдонос Л.І.<br>[6]                                                            | Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність швидко реагувати на зміни ринку, підтримувати високу якість продукції та забезпечувати вигідні умови для споживачів, що гарантує конкурентні переваги на довгостроковій основі.                                                               |
| Гамова О. В.<br>[7]                                                             | Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його здатності задовольняти потреби споживачів через інновації, економічну ефективність, гнучкість у виробничих процесах і здатність створювати продукти, що відповідають високим стандартам якості.                                                  |
| Котенко С. І.,<br>Швіндіна Г. О.<br>[17]                                        | Підприємство є конкурентоспроможним, якщо воно здатне зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку, маючи стійкі переваги в порівнянні з іншими учасниками ринку завдяки ефективному управлінню ресурсами та інноваційному розвитку.                                                                 |
| Лагатюк В.О<br>[18]                                                             | Конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності виробляти продукцію з урахуванням вимог ринку, використовуючи новітні технології та оптимізуючи витрати, що дозволяє запропонувати споживачам кращу ціну та якість.                                                                      |
| Савченко М. В.,<br>Іванов В. М.<br>[28]                                         | Конкурентоспроможність організації визначається її здатністю створювати стійкий попит на свою продукцію, використовувати ресурсні можливості з максимальною вигодою та активно адаптуватися до змінюваних умов ринку.                                                                                 |
| Чигрин О.,<br>Бондаренко А.<br>[34]                                             | Конкурентоспроможність підприємства – це здатність успішно конкурувати на ринку, забезпечуючи економічне зростання, високу якість продукції та задоволення потреб споживачів на основі ефективних технологічних та управлінських рішень.                                                              |
| Fabrizio C.M.,<br>Kaczam F., de<br>Moura G.L. та ін.<br>[38]                    | Конкурентоспроможність підприємств формується через розвиток динамічних здібностей, які дозволяють адаптуватися до змін ринку, інновацій та обмежених ресурсів. Дослідження підкреслює важливість організаційного середовища та стратегічного управління для досягнення стійких конкурентних переваг. |
| Kamardia A.A.,<br>Mahdirajib H.A.,<br>Masoumia S.,<br>Jafari-Sadeghi V.<br>[39] | Конкурентоспроможність підприємства — це його здатність використовувати власні стратегічні ресурси (знання, інновації, компетентний персонал, брендову репутацію тощо) для досягнення довгострокових переваг над конкурентами та успішного функціонування на ринку.                                   |

Автори Бондаренко А. Ф., Гордієнко В. П. та Дудченко О. О. [34] визначають конкурентоспроможність через ефективне використання ресурсів для створення продукції, яка відповідає вимогам споживачів і перевищує конкурентні пропозиції. Бурдонос Л.І. [6] акцентує увагу на здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринку та підтримувати високу якість продукції для забезпечення конкурентних переваг на довгий період. Гамова О. В. [7] розглядає конкурентоспроможність через призму інновацій, економічної ефективності та гнучкості виробничих процесів. Котенко С. І. та Швіндіна Г. О. [17] вважають, що конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства зміцнювати свої позиції на ринку завдяки інноваціям та ефективному управлінню ресурсами. Лагатюк В.О. [18] підкреслюють важливість використання новітніх технологій та оптимізації витрат для створення кращих умов для споживачів. Савченко М. В. та Іванов В. М. [28] бачать конкурентоспроможність в здатності підприємства адаптуватися до змін на ринку та створювати стабільний попит на свою продукцію. Чигрин О., Бондаренко А.[34] акцентує увагу на успішній конкуренції, економічному зростанні та задоволенні потреб споживачів через ефективне управління та технології.

Фабріціо С. М. та ін [38] вважають, що конкурентоспроможність підприємств формується через розвиток динамічних здібностей, які забезпечують адаптацію до змін ринку, інновацій та обмежених ресурсів. Автори підкреслюють роль організаційного середовища та стратегічного управління у досягненні стійких конкурентних переваг.

Камардія А. А. та ін [39] визначають конкурентоспроможність підприємства як здатність ефективно використовувати стратегічні ресурси (знання, інновації, кваліфікований персонал, брендову репутацію тощо) для досягнення довгострокових переваг над конкурентами та успішної діяльності на ринку.

Конкурентоспроможність організації є однією з ключових характеристик її діяльності у сучасному ринковому середовищі. Вона визначає здатність організації витримувати конкуренцію, залучати і утримувати споживачів, а також забезпечувати стабільний економічний розвиток. Сутність конкурентоспроможності полягає у здатності ефективно використовувати наявні ресурси — як матеріальні, так і нематеріальні — для створення унікальної цінності, що відрізняє організацію серед конкурентів [39].

У межах ресурсно-орієнтованого підходу конкурентоспроможність розглядається як здатність організації формувати та розвивати стратегічні ресурси, які є складними для імітації та заміщення. До таких ресурсів належать знання працівників, інноваційні технології, репутація бренду, корпоративна культура, мережі партнерств та інші нематеріальні активи. Саме поєднання унікальних ресурсів і здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов є визначальними чинниками довгострокової конкурентоспроможності організації [40].

Значення конкурентоспроможності для організації важко переоцінити. По-перше, висока конкурентоспроможність дозволяє підприємству займати лідерські позиції на ринку, утримувати або розширювати свою ринкову частку. По-друге, вона сприяє підвищенню прибутковості через залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих. По-третє, конкурентоспроможні організації легше привертають увагу інвесторів та партнерів, що відкриває нові можливості для розвитку, інновацій та виходу на нові ринки.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та швидкої зміни споживчих уподобань конкурентоспроможність набуває ще більшого значення. Організації змушені впроваджувати інноваційні рішення, гнучко реагувати на нові виклики, оптимізувати виробничі процеси та адаптувати свої стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Ті компанії, які спроможні оперативно модернізувати свої продукти і послуги,

впроваджувати новітні технології та вдосконалювати бізнес-процеси, здобувають стійкі конкурентні переваги.

Окрім того, конкурентоспроможність є основою для досягнення стійкого розвитку організації. Вона сприяє довгостроковій фінансовій стабільності, підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, збереженню довкілля через впровадження "зелених" технологій та підвищення якості життя працівників і суспільства загалом. Таким чином, конкурентоспроможність перетворюється з короткострокової мети на стратегічний напрям розвитку організації, орієнтований на створення цінності не лише для власників, а й для широкого кола стейкхолдерів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що конкурентоспроможність є необхідною умовою ефективного функціонування організації в сучасній економіці. Вона визначає успішність підприємства у конкурентній боротьбі, його здатність до інноваційного розвитку та забезпечення стабільного економічного зростання.

Загалом, конкурентоспроможність підприємства розглядається як багатогранне явище, яке включає не лише економічні аспекти, але й здатність до адаптації, інновацій та ефективного управління. Всі наведені підходи підкреслюють необхідність збереження та посилення конкурентних переваг через розвиток технологій, ефективне використання ресурсів та здатність задовольняти потреби споживачів на високому рівні. Успіх на ринку залежить від того, наскільки добре підприємство здатне реагувати на виклики та впроваджувати стратегії для утримання конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Нами було розглянуто підходи до визначення сутності конкурентоспроможності організації, яка полягає в її здатності не лише виживати, а й розвиватися на конкурентному ринку. Це досягається через ефективне управління ресурсами, інновації та орієнтацію на потреби споживачів. У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку, підприємства, що прагнуть досягти високої конкурентоспроможності,

повинні постійно адаптувати свої стратегії та тактики до вимог ринку та технологічних змін. Це дає змогу не тільки підтримувати стабільний попит на продукцію, але й активно розширювати ринкові позиції. Серед важливих аспектів конкурентоспроможності виділяються швидка реакція на зміни зовнішнього середовища, використання новітніх технологій, забезпечення високої якості продукції та ефективне управління витратами, що створюють привабливі умови для споживачів. У результаті, конкурентоспроможність організації є результатом комплексного підходу до управління, що включає інноваційний розвиток, адаптацію до змінюваних умов ринку та ефективне використання ресурсів. Підприємства, здатні постійно адаптувати свої стратегії і технології до актуальних вимог ринку, зберігають свої конкурентні переваги та забезпечують стійке зростання.

Конкурентоспроможність організації визначається її здатністю успішно функціонувати на ринку, забезпечуючи ефективну взаємодію з конкурентами, задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Вона є результатом інтеграції різних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, які взаємодіють і визначають здатність організації зберігати свої позиції в умовах високої конкуренції. Ось основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність організації.

Перш за все, внутрішні фактори, зокрема ефективність управління ресурсами, інноваційний потенціал і рівень технологічного розвитку організації, визначають її здатність досягати високих результатів. Управлінська ефективність є одним із ключових факторів конкурентоспроможності, оскільки вона впливає на прийняття стратегічних рішень, організаційну структуру та корпоративну культуру [30]. Інноваційна діяльність дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та впроваджувати нові технології, які підвищують якість продукції та знижують витрати. Технологічний розвиток є також важливим фактором, оскільки сучасні технології дозволяють організаціям

виготовляти продукцію більш високої якості при менших витратах часу та ресурсів.

Конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від якості його продукції або послуг. Висока якість є основою задоволення споживачів і забезпечення їх лояльності. Організації, які здатні підтримувати високий рівень якості, здобувають перевагу на ринку, оскільки це безпосередньо впливає на репутацію бренду та конкурентоспроможність. Якість може включати як фізичні характеристики продукції, так і рівень обслуговування, що надається споживачам [14].

Цінова політика є важливим аспектом конкурентоспроможності організації. Умови ринку часто диктують необхідність устанавлювати оптимальні ціни, які задовольняють як споживачів, так і забезпечують прибуток компанії. Ціна не повинна бути занадто високою, щоб не втратити споживачів, але і не занадто низькою, щоб не знизити рентабельність підприємства. Здатність організації визначити конкурентоспроможні ціни на свої продукти або послуги є важливим чинником, який сприяє її успіху на ринку [28] .

Конкурентоспроможність організації визначається її здатністю ефективно функціонувати на ринку, взаємодіяти з конкурентами, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати отримання прибутку. Для цього організація повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на її здатність зберігати лідерські позиції в умовах конкуренції. Внутрішні фактори, такі як управлінська ефективність, інноваційний потенціал, рівень технологічного розвитку та якість продукції, відіграють вирішальну роль. Водночас зовнішні фактори, зокрема економічні, правові та соціальні умови, мають значний вплив на конкурентоспроможність організації. Для підтримки конкурентоспроможності важливо здійснювати постійну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати наявні ресурси.

Фактори зовнішнього середовища, такі як економічна ситуація, правова база, рівень конкуренції та споживчі тенденції, значно впливають на конкурентоспроможність організації. Економічні зміни, такі як інфляція, валютні коливання, зміни в податковій політиці чи глобальні кризи, можуть як посилити, так і знизити конкурентні позиції підприємства. Правове регулювання визначає правила гри на ринку, а рівень конкуренції є стимулом до підвищення ефективності організації. Зміни в споживчих перевагах також можуть мати значний вплив на попит на продукцію чи послугу компанії.

Для підтримки конкурентоспроможності організація повинна мати достатній обсяг ресурсів, зокрема фінансових, людських та матеріальних. Ефективне управління ресурсами є критичним фактором для збереження конкурентних переваг. Організації, що мають доступ до новітніх технологій, кваліфікованих кадрів та фінансових ресурсів, здатні адаптуватися до змінюваних умов і витримувати конкуренцію [7].

Маркетингові стратегії і брендинг також є важливими факторами, що визначають конкурентоспроможність організації. Вміння правильно комунікувати зі споживачами, використовувати сучасні методи просування та створювати сильний бренд допомагає організації утримувати лояльність клієнтів і залучати нових. Бренд стає символом якості, надійності і вигідності, що сприяє зростанню популярності компанії серед споживачів.

Конкурентоспроможність організації залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори, такі як ефективність управління, інновації, технології та якість продукції, є основними складовими, які забезпечують стійкі конкурентні переваги. Зовнішні чинники, включаючи економічні, правові та соціальні умови, можуть створювати як можливості, так і загрози для підприємства. Збереження конкурентоспроможності вимагає постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі та ефективного використання наявних ресурсів. Конкурентоспроможність – це сукупність заходів, спрямованих на

забезпечення конкурентних переваг підприємства і досягнення конкурентних цілей. Конкурентоспроможність повинна бути розроблена з урахуванням наступних факторів (Рис. 1,1) [10].

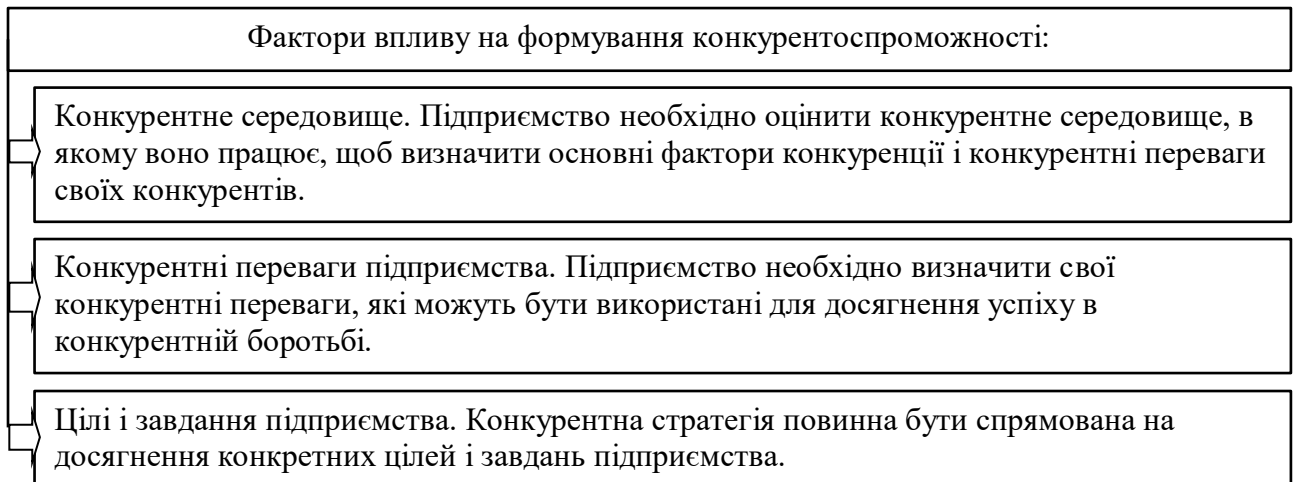


Рис. 1.1. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності

Процес формування конкурентоспроможності є складним і багатоаспектним, що вимагає від підприємства всебічного підходу, врахування факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також розробки ефективних інструментів для реалізації конкурентної стратегії. Для цього підприємствам необхідно розробити таку стратегію, яка буде узгоджуватися з їхніми цілями та завданнями, а також з умовами конкуренції на ринку. При створенні конкурентоспроможності підприємства повинні враховувати різноманітні підходи до її визначення [7]. Конкурентоспроможність полягає в прагненні підприємства зайняти стійку позицію на ринку, а конкурентна стратегія орієнтована на досягнення стабільного й прибуткового становища, що дозволяє підприємству ефективно протистояти конкуренції.

На нашу думку, конкурентоспроможність організації визначається її здатністю ефективно функціонувати на ринку, взаємодіючи з конкурентами, задовольняючи потреби споживачів і забезпечуючи отримання прибутку. Для цього організація повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на її здатність зберігати лідерські позиції в умовах

конкуренції. Внутрішні фактори, такі як управлінська ефективність, інноваційний потенціал, рівень технологічного розвитку та якість продукції, відіграють вирішальну роль у підтримці конкурентоспроможності. Однак зовнішні фактори, зокрема економічні, правові та соціальні умови, також мають значний вплив на здатність організації зберігати свої конкурентні переваги.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності організації**

Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність виготовляти та реалізовувати продукцію або надавати послуги, які не лише задовольняють вимоги споживачів за якісними та ціновими характеристиками, але й переважають у порівнянні з аналогічними товарами чи послугами конкурентів. Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про ефективність діяльності підприємства, його здатність до самовідтворення, інноваційного розвитку та адаптації до ринкових змін. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій, підтримання та підвищення конкурентних переваг є ключовим завданням для будь-якого суб'єкта господарювання.

Оцінка конкурентоспроможності є невід'ємним етапом у стратегічному управлінні, оскільки вона дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку підприємства, оптимізації ресурсів та посилення його позицій на ринку. Результати такої оцінки забезпечують інформаційне підґрунтя для формування конкурентної стратегії, визначення пріоритетних напрямків інвестування та вдосконалення бізнес-процесів.

Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства складається з кількох етапів.

*Першим етапом* є вибір показників, які використовуватимуться для аналізу. Ці показники мають точно відображати різноманітні аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентні переваги. До таких показників можуть належати: фінансово-економічні (рентабельність, рівень витрат, обсяг реалізації), маркетингові (частка ринку, лояльність споживачів, впізнаваність бренду), інноваційні (частка нової продукції, витрати на НДДКР), а також виробничі (продуктивність праці, якість продукції, ефективність використання ресурсів).

*Другим етапом* є збір даних, необхідних для розрахунку вибраних показників. Важливо, щоб джерела інформації були достовірними, репрезентативними та актуальними, адже саме на їх основі формуватиметься подальший аналіз. На третьому етапі відбувається безпосередній розрахунок значень цих показників, що дозволяє сформувати об'єктивну картину щодо рівня конкурентоспроможності. Завершальним етапом є аналіз отриманих результатів, який може включати порівняння з аналогічними показниками конкурентів, з нормативними або середньогалузевими значеннями. Це дозволяє зробити обґрунтовані висновки, визначити конкурентні позиції підприємства на ринку та виявити напрями для покращення [23].

Використання комплексного підходу в оцінці конкурентоспроможності має кілька важливих переваг. По-перше, цей підхід дозволяє отримати більш об'єктивну та всеохоплюючу оцінку підприємства, оскільки враховуються різні аспекти його діяльності. По-друге, комплексна оцінка дозволяє чітко виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, що важливо для розробки стратегії розвитку. По-третє, комплексний підхід допомагає сформулювати конкретні напрямки для поліпшення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змінюваних умов ринку. У цьому контексті доцільно застосовувати інструменти SWOT-аналізу, бенчмаркінгу, PEST-аналізу, а також методи

порівняльного аналізу (наприклад, рейтингування або матричні моделі оцінки).

Методи оцінки ефективності конкурентоспроможності підприємства на ринку, наведені в табл. 1.2, дають змогу детальніше проаналізувати конкретні аспекти діяльності організації, що дозволяє не лише оцінити її поточну конкурентну ситуацію, але й спрогнозувати можливі шляхи для підвищення її конкурентоспроможності. Застосування кількісних і якісних методів аналізу дозволяє сформулювати комплексне бачення конкурентної позиції підприємства, що є необхідною передумовою для прийняття стратегічно важливих управлінських рішень.

Таблиця 1.2 - Методи оцінки ефективності конкурентоспроможності організації

| Метод оцінки                     | Характеристика                                                                                                                          | Переваги                                                                                                       | Недоліки                                                                                                          |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод аналізу ринку[31]          | Оцінка конкурентоспроможності на основі порівняння з іншими учасниками ринку: ціни, якість продукції, маркетингові стратегії.           | - Дає чітке уявлення про позицію підприємства на ринку.<br>- Дозволяє врахувати реальні умови конкуренції.     | - Може не враховувати внутрішні фактори організації, такі як управлінські процеси чи інноваційний потенціал.      |
| Метод SWOT-аналізу[1]            | Оцінка сильних та слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.                                      | - Дозволяє всебічно оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори.<br>- Простота в реалізації.                  | - Може бути суб'єктивним через недостатню кількість даних або недооцінку певних факторів.                         |
| Метод балансових показників [31] | Використання фінансових показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства, таких як прибутковість, рентабельність, ліквідність. | - Забезпечує точні фінансові результати для оцінки ефективності.<br>- Легко впроваджується та автоматизується. | - Оцінка базується тільки на фінансових аспектах і не враховує інші важливі фактори, такі як інновації або бренд. |
| Метод рейтингової оцінки[9]      | Оцінка підприємства на основі визначених критеріїв, таких як якість продукції, репутація                                                | - Можливість порівняння з конкурентами за допомогою індексів.<br>- Дозволяє швидко                             | - Може бути не точним, якщо критерії для оцінки не визначені                                                      |

|                                   |                                                                                                                             |                                                                                                                             |                                                                                                                           |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | бренду, інноваційність, вартість.                                                                                           | оцінити позицію на ринку.                                                                                                   | коректно або недостатньо об'єктивно.                                                                                      |
| Метод аналізу ланцюга вартості[6] | Оцінка конкурентоспроможності через аналіз всіх етапів виробництва та надання послуг, визначення вартості на кожному етапі. | - Допомагає знизити витрати та підвищити ефективність на кожному етапі.<br>- Виявляє резерви для підвищення продуктивності. | - Потрібно багато часу для збору та аналізу всіх необхідних даних.<br>- Складність у застосуванні на малих підприємствах. |

Метод аналізу ринку є одним з найбільш широко використовуваних у бізнесі, оскільки він дозволяє порівняти діяльність підприємства з іншими учасниками ринку. Це дає можливість не тільки оцінити свою конкурентоспроможність, а й зрозуміти, де саме організація знаходиться на ринку. Перевагою цього методу є його здатність враховувати реальні умови конкуренції. Однак, цей метод може не враховувати важливі внутрішні фактори, що можуть значно вплинути на конкурентоспроможність, як-от управлінська ефективність чи рівень інновацій.

Метод SWOT-аналізу є інструментом для всебічної оцінки організації, оскільки він дозволяє не тільки оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, але й аналізує можливості та загрози зовнішнього середовища. Цей метод є досить простим у використанні та надає широкі можливості для стратегічного планування. Однак, як і будь-який інший метод, він може бути суб'єктивним, якщо аналіз здійснюється без достатньої кількості даних або з недооцінкою певних аспектів [1].

Метод балансових показників орієнтований на оцінку фінансових аспектів діяльності підприємства, таких як рентабельність, ліквідність та прибутковість. Цей метод є об'єктивним і дозволяє оцінити ефективність підприємства на основі фінансових результатів. Однак він не враховує важливі нематеріальні фактори, такі як репутація бренду чи інноваційний потенціал.

Метод рейтингової оцінки надає можливість порівняти підприємство з конкурентами за допомогою визначених критеріїв, таких як якість продукції, репутація бренду та інноваційність. Цей метод дозволяє швидко отримати загальну картину конкурентоспроможності організації на ринку. Однак точність цього методу залежить від правильно визначених та об'єктивних критеріїв оцінки [9].

Метод аналізу ланцюга вартості орієнтований на оцінку ефективності на кожному етапі виробництва та надання послуг. Він дозволяє виявити резерви для зниження витрат і підвищення ефективності. Однак цей метод потребує значних витрат часу та ресурсів для збору даних та їх аналізу, а також є складним у застосуванні на малих підприємствах [6].

Усі представлені методи оцінки ефективності конкурентоспроможності організації мають свої переваги і недоліки, і їх застосування залежить від конкретних умов підприємства. Комплексне використання кількох методів дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну картину, що сприяє точнішому визначенню стратегій розвитку та покращенню конкурентних позицій на ринку.

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства є критично важливим етапом для розробки стратегії розвитку, оскільки вона дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони організації, а також можливості для її покращення. Методи оцінки конкурентоспроможності, такі як аналіз ринку, SWOT-аналіз, балансові показники, рейтингові оцінки та аналіз ланцюга вартості, мають свої специфічні переваги та недоліки. Комплексне застосування цих методів дозволяє отримати більш точну та всеохоплюючу картину про конкурентоспроможність підприємства. Рішення, що приймаються на основі такої оцінки, можуть сприяти покращенню фінансових показників, стратегічному плануванню та адаптації підприємства до змінюваних умов ринку.

### **1.3 Нормативно-правові засади регулювання конкурентоспроможності організації**

Питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах мінливої ринкової кон'юнктури є об'єктом пильної уваги багатьох науковців та практиків. У сучасній науковій літературі це поняття розглядається крізь призму стратегічного управління, маркетингової діяльності, ресурсного забезпечення, впливу зовнішніх викликів, а також інструментів оцінювання та аналітики.

Згідно з Пронько Л.М. та Токар К.С., формування конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від правильно обраної маркетингової стратегії, яка дає змогу адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно взаємодіяти з ринком. Автори підкреслюють важливість аналізу цільової аудиторії, позиціонування товару та комплексного використання маркетинг-міксу для зміцнення конкурентних позицій[25].

У роботі Рекуненко, І. І., Д'яконова, І. І., Лаврик, Є. І., Павленко, О. О., Федина, В. М. конкурентоспроможність розглядається як ключовий елемент стратегічного менеджменту в контексті сталого розвитку. Автори звертають увагу на необхідність комплексного підходу до оцінки конкурентних переваг, що враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств. [26]

У дослідженні Рекуненко І., Бондаренко, А., та Кобушко Я. акцентується увага на управлінні конкурентоспроможністю малих і середніх підприємств (МСП). У статті розкрито вплив ринкових умов на здатність МСП ефективно функціонувати, а також запропоновано низку практичних рекомендацій щодо підвищення їх конкурентних можливостей, зокрема шляхом цифровізації та удосконалення організаційної структури. [27]

Дослідження Савченко М. В., Іванова В.М. присвячене конкурентному аналізу як інструменту формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світові ринки. Автори наголошують, що успішна інтернаціоналізація вимагає глибокого аналізу конкурентного середовища, включаючи оцінку глобальних ризиків та можливостей. [28]

У Савчук О. підкреслено важливість системного підходу до аналізу конкурентоспроможності, особливо у промисловій сфері. Такий підхід дозволяє врахувати взаємозв'язки між внутрішніми факторами (ресурси, технології, управлінські рішення) та зовнішніми умовами (конкуренція, зміна ринкових вимог). [29]

У статті Стапотцької Н.Я. та Козак В.Є. розглядаються стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни. Автори зазначають, що в кризових умовах важливо зосереджуватися на синергії різних стратегій, зокрема інноваційній, адаптивній та антикризовій. [30]

Авторка Суханова А. пропонує методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, серед яких виокремлює рейтингові, індексні та матричні методи. Оцінка, на її думку, має здійснюватися на основі інтегрованих показників, що відображають як фінансові, так і нефінансові характеристики діяльності підприємства. [31]

У дослідженні Темченко Г.В. аналізується роль маркетингової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності малих підприємств. Авторка зазначає, що ефективна маркетингова політика дозволяє підприємству краще розуміти потреби споживачів, формувати позитивний імідж бренду та адаптувати товарну пропозицію до змін попиту. [32]

Конкурентоспроможність організації є одним з ключових факторів, що визначають її здатність до ефективного функціонування на ринку та забезпечення сталого розвитку. Вона впливає на можливості підприємства у збереженні та розширенні ринкових позицій, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та забезпеченні стабільного попиту на продукцію або послуги. Проблема конкурентоспроможності підприємств активно

вивчається в наукових дослідженнях та практиці, і є результатом взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів. У цьому контексті особливу увагу заслуговують літературні джерела, нормативна база та авторські підходи, що формують основи оцінки та покращення конкурентоспроможності підприємств.

Базик О.В. в своїй роботі наводить теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності організацій, розглядаючи її як здатність компанії ефективно функціонувати в умовах конкуренції та отримувати стійкі переваги на ринку завдяки інноваціям, управлінській ефективності та гнучкості в адаптації до змінюваних умов. Автор. також зазначає важливість використання сучасних технологій для забезпечення конкурентних переваг [3].

Шевчук Н.А., Сербін О.О. акцентують увагу на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства, включаючи різноманітні критерії, такі як якість продукції, управлінська ефективність, фінансова стабільність, інноваційність і технологічний розвиток підприємства. Вони підкреслюють, що успішні організації повинні постійно адаптувати свою стратегію до змін на ринку, щоб зберігати та посилювати свою конкурентоспроможність [37].

Денисенко М. П., Бреус С. визначають основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, такі як порівняльний, експертний, інтегральний і матричний методи. Вони розглядають ці методи як інструменти для систематизації факторів, що впливають на конкурентоспроможність організації, та для оцінки її поточного стану на ринку [11].

Для ефективного управління конкурентоспроможністю в Україні існує низка нормативно-правових актів, що регулюють відносини на ринку, захист конкуренції та забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку. Наявність такої законодавчої бази є критично важливою для формування

прозорого бізнес-середовища, стимулювання підприємницької активності та запобігання проявам недобросовісної конкуренції.

Закон України "Про захист економічної конкуренції" (2001) встановлює основи правового регулювання конкуренції в Україні, визначає правила для запобігання монополізації ринку та антиконкурентних практик. Закон є основним документом, що забезпечує правову основу для захисту конкурентоспроможності підприємств та розвитку здорової конкуренції на ринку [14]. Він регламентує такі явища, як зловживання монопольним становищем, антиконкурентні узгоджені дії, недобросовісна конкуренція, концентрація суб'єктів господарювання тощо. Важливу роль у реалізації положень закону відіграє Антимонопольний комітет України, який здійснює контроль за дотриманням конкурентного законодавства, розслідує порушення та накладає санкції.

Закон України "Про державну допомогу суб'єктам господарювання" (2017) регулює умови надання державної допомоги підприємствам та встановлює механізми контролю за недопущенням деформації конкуренції через державну підтримку. Цей закон є важливим інструментом у регулюванні конкурентних відносин і підтримці рівних умов для підприємств [13]. Його мета полягає у забезпеченні прозорості у сфері фінансової підтримки бізнесу з боку держави та уникнення надмірного втручання, що може створювати переваги для окремих суб'єктів господарювання. Закон сприяє гармонізації вітчизняної політики з нормами Європейського Союзу у сфері державної допомоги.

Закон України "Про стандартизацію" (2015) визначає правові засади створення і застосування стандартів, що є важливим для забезпечення високої якості продукції та послуг, що, в свою чергу, є важливим фактором конкурентоспроможності підприємств. Наявність сертифікованих стандартів гарантує відповідність продукції вимогам ринку та підвищує конкурентоспроможність організації [16]. Впровадження системи управління якістю, зокрема відповідно до міжнародного стандарту ISO

9001, дозволяє підприємствам зміцнити довіру споживачів, підвищити ефективність виробничих процесів та розширити можливості для виходу на зовнішні ринки. Таким чином, стандартизація слугує інструментом підвищення інноваційного потенціалу та технологічного рівня підприємства.

Закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності" (2000) встановлює правила для ліцензування певних видів діяльності, що може бути важливим для забезпечення рівних умов конкуренції та доступу нових учасників до ринку [15]. Ліцензування дозволяє державі здійснювати контроль за дотриманням вимог до якості та безпеки продукції чи послуг у чутливих сферах, водночас не створюючи штучних бар'єрів для бізнесу. Закон також сприяє зменшенню тіньової економіки та захисту споживачів, водночас забезпечуючи легальні умови ведення бізнесу.

Загалом, формування ефективної системи регулювання конкурентного середовища в Україні можливе лише за умови комплексного підходу до вдосконалення законодавчої бази, її узгодженості з міжнародними стандартами та реального виконання положень на практиці. Законодавча підтримка є невід'ємним елементом розбудови інституційної інфраструктури, необхідної для забезпечення стійкої конкурентоспроможності національних підприємств у глобальному середовищі.

Досліджена нами тема конкурентоспроможності організацій є важливою, оскільки вона безпосередньо впливає на розвиток національної економіки. На нашу думку, конкурентоспроможність підприємств визначає їх успішність на ринку, здатність адаптуватися до постійних змін, що відбуваються в економічному середовищі. Конкуренція між підприємствами є основою для стимулювання інновацій, підвищення якості продукції та ефективності управління, що в свою чергу сприяє розвитку галузей та національної економіки в цілому.

Літературні джерела, нормативна база та авторські підходи до оцінки конкурентоспроможності надають різноманітні інструменти для аналізу та покращення цього показника. Дослідження конкуренції на ринку часто зосереджуються на аналізі внутрішніх факторів підприємства, таких як інноваційний потенціал, ефективність управлінських процесів, використання технологій і організаційна культура. Водночас, важливими аспектами є й зовнішні чинники, що включають економічні умови, правову систему, а також соціально-екологічні та технологічні зміни.

Врахування законодавчих норм, таких як Закони України «Про захист економічної конкуренції» та «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», є основою для створення рівних та справедливих умов на ринку. Ці норми сприяють захисту інтересів як споживачів, так і виробників, забезпечуючи конкурентне середовище та запобігаючи монополізації ринку. Законодавчі ініціативи також встановлюють стандарти, що допомагають підприємствам відповідати вимогам законодавства, зберігаючи стійкі конкурентні позиції.

Отже, для досягнення високої конкурентоспроможності підприємствам необхідно інтегрувати аналіз нормативно-правових актів із власними стратегіями розвитку та оперативним управлінням. Це дозволить не лише досягти економічних переваг, але й забезпечити довгострокову стабільність і адаптацію до змінюваного ринкового середовища.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «САТУРН»**

### **2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності ФГ «САТУРН»**

ФГ «САТУРН» є фермерським господарством, яке було зареєстроване 4 лютого 1994 року в Миколаївській області, Первомайському районі, селі

Старі Кошари. За більш ніж 30 років своєї діяльності господарство спеціалізується на кількох напрямках, зокрема на вирощуванні зернових і бобових культур, а також здійснює оптову торгівлю зерном і кормами для тварин. [24]

ФГ «САТУРН» має чітко визначену організаційну структуру, з єдиним керівником, який відповідає за всі основні напрямки діяльності господарства. Фермерське господарство зареєстровано більше трьох десятиліть тому, що свідчить про досвід і стабільність у веденні сільськогосподарської діяльності. Основними видами діяльності є вирощування зернових і бобових культур. Окрім цього, ФГ активно займається оптовою торгівлею, що дає йому можливість диверсифікувати доходи і зменшити залежність від сезонних коливань на аграрному ринку.

Основна діяльність, зокрема у сільському господарстві, дозволяє господарству не лише забезпечувати продовольчу безпеку, але й сприяти розвитку місцевої економіки через створення робочих місць та участь у регіональних економічних процесах. Керівник господарства має багатий досвід у різних аспектах управління, що позитивно впливає на стійкість бізнесу в умовах змін.

ФГ «САТУРН» демонструє приклад стабільного і різнопланового фермерського господарства, яке забезпечує ефективне використання земельних ресурсів, займається як вирощуванням сільськогосподарських культур. Маючи понад тридцятирічний досвід, господарство здатне успішно адаптуватися до змін на ринку сільського господарства та забезпечувати високий рівень виробництва і торгівлі. Важливими аспектами для подальшого розвитку є підтримка і розширення асортименту продукції, інвестування у новітні технології і розширення ринків збуту.

Аналіз активів та пасивів ФГ «САТУРН» за 2022-2024 роки дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства та динаміку змін у структурі його капіталу. Вивчення змін у балансі дозволяє виявити тенденції у розподілі активів, зобов'язань та власного капіталу, що має важливе значення для

визначення фінансової ефективності підприємства та можливостей його розвитку (додатки А-В) [24]. Порівняння показників за кілька років дає змогу оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси господарства і які можливості для зростання існують у майбутньому (табл. 2.1) [24]

Таблиця 2.1- Аналіз активів та пасивів ФГ «САТУРН» за 2022-2024 рр.  
(тис. грн)

| Показники            | Станом на 31.12. |        |             | Відхилення<br>2024 до 2022 |       |
|----------------------|------------------|--------|-------------|----------------------------|-------|
|                      | 2022             | 2023   | 2024        | тис. грн                   | %     |
| Актив                |                  |        |             |                            |       |
| I. Необоротні активи |                  |        |             |                            |       |
| Основні засоби:      | 10871            | 15433  | 14449,<br>9 | 3578,9                     | 32,92 |
| первісна вартість    | 20038            | 30615  | 32502       | 12464                      | 62,20 |
| знос                 | 9167             | 15182  | 18052,<br>1 | 8885,1                     | 96,92 |
| Усього за розділом I | 10871            | 15433  | 14449,<br>9 | 3578,9                     | 32,92 |
| II. Оборотні активи  |                  |        |             |                            |       |
| Запаси               | 5384,2           | 5982,4 | 6017,1      | 632,9                      | 11,75 |

## Продовження таблиці- 2.1

| Показники                                                             | Станом на 31.12. |         |         | Відхилення<br>2024 до 2022 |         |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|---------|---------|----------------------------|---------|
|                                                                       | 2022             | 2023    | 2024    | тис. грн                   | %       |
| Гроші та їх еквіваленти                                               | 130              | 670,8   | 283,5   | 153,5                      | 118,08  |
| Витрати майбутніх періодів                                            | 402              | 652,8   | 4322    | 3920                       | 975,12  |
| Усього за розділом II                                                 | 5916,2           | 7306    | 10622,6 | 4706,4                     | 79,55   |
| Баланс                                                                | 16787,2          | 22739   | 25072,5 | 8285,3                     | 49,35   |
| Пасив                                                                 |                  |         |         |                            |         |
| I. Власний капітал                                                    |                  |         |         |                            |         |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                      | 40               | 40      | 40      | 0                          | 0,00    |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                           | 10699,2          | 11085,5 | 18750,8 | 8051,6                     | 75,25   |
| Усього за розділом I                                                  | 10739,2          | 11125,5 | 18790,8 | 8051,6                     | 74,97   |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення  | 6048             | 11613,5 | 0       | -6048                      | -100,00 |
| III. Поточні зобов'язання                                             |                  |         |         |                            |         |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 0                | 0       | 6229,5  | 6229,5                     | x       |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом        | 0                | 0       | 11,5    | 11,5                       | x       |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці    | 0                | 0       | 40,7    | 40,7                       | x       |
| Усього за розділом III                                                | 0                | 11613,5 | 6281,7  | 6281,7                     | x       |
| Баланс                                                                | 16787,2          | 22739   | 25072,5 | 8285,3                     | 49,35   |

За період з 2022 по 2024 рік, активи ФГ «САТУРН» зросли на 49,35%, що свідчить про значний ріст балансу підприємства. Зокрема, основні засоби зросли на 32,92%, що пов'язано з підвищенням їх первісної вартості на 62,2%, хоча одночасно знос збільшився на 96,92%, що свідчить про необхідність оновлення матеріально-технічної бази. Оборотні активи також значно зросли на 79,55%, зокрема через збільшення витрат майбутніх періодів (на 975,12%), що вказує на певне накопичення витрат для майбутнього використання. У пасивах спостерігається зростання власного капіталу, який зріс на 74,97%, а саме через нерозподілений прибуток, що збільшився на 75,25%. Однак, відсутність довгострокових зобов'язань у

2024 році свідчить про скорочення заборгованості перед кредиторами і, ймовірно, про зменшення кредитного навантаження на підприємство. Збільшення поточної кредиторської заборгованості, в свою чергу, свідчить про деякі короткострокові фінансові зобов'язання, які потребують уваги.

Аналіз фінансових показників ФГ «САТУРН» свідчить про позитивні зміни у структурі активів та пасивів господарства за 2022-2024 роки. Зростання активів, зокрема оборотних, а також позитивна динаміка власного капіталу, вказують на підвищення фінансової стабільності підприємства. Однак, незважаючи на зниження довгострокових зобов'язань, зростання поточної кредиторської заборгованості свідчить про певне збільшення фінансового навантаження в короткостроковій перспективі. Загалом, ФГ «САТУРН» показує стабільний розвиток і здатність до ефективного управління активами та пасивами.

Аналіз фінансових результатів є ключовим етапом у визначенні ефективності діяльності підприємства. Дослідження показників звіту про фінансові результати ФГ «САТУРН» за 2022-2024 роки дозволяє оцінити динаміку доходів, витрат і прибутковості, що є важливим для ухвалення стратегічних управлінських рішень. Зокрема, особливу увагу приділено зміні чистого доходу від реалізації, собівартості, операційних доходів, загальних витрат та фінансового результату до оподаткування (табл. 2.2) [24].

Таблиця 2.2 - Аналіз основних показників Звіту про фінансові результати в ФГ «САТУРН» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

| Показники                                                      | Роки    |         |         | Відхилення<br>2024 до 2022 |       |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------|-------|
|                                                                | 2022    | 2023    | 2024    | тис. грн                   | %     |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 36470   | 34544,2 | 58586,4 | 22116,4                    | 60,64 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 25770,8 | 23625,3 | 42586,2 | 16815,4                    | 65,25 |
| Інші операційні доходи                                         | 0       | 357,7   | 2750,6  | 2750,6                     | x     |
| Інші доходи                                                    | 0       | 191,1   | 0       | 0                          | x     |

|                                       |             |             |             |         |       |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------|
| Разом доходи                          | 36470       | 34901,<br>9 | 61337       | 24867   | 68,18 |
| Разом витрати                         | 25770,<br>8 | 23816,<br>4 | 42586,<br>2 | 16815,4 | 65,25 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 10699,<br>2 | 11085,<br>5 | 18750,<br>8 | 8051,6  | 75,25 |
| Чистий прибуток                       | 10699,<br>2 | 11085,<br>5 | 18750,<br>8 | 8051,6  | 75,25 |

У період 2022-2024 років спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 60,64% – з 36 470 тис. грн у 2022 році до 58 586,4 тис. грн у 2024 році. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще значніше – на 65,25%, що свідчить про суттєве збільшення витрат на виробництво. Додаткові операційні доходи у 2024 році склали 2 750,6 тис. грн, що позитивно вплинуло на загальну фінансову стійкість підприємства. Варто зазначити, що чистий прибуток за цей період зріс на 75,25%, досягнувши 18 750,8 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про те, що попри зростання витрат, підприємство змогло наростити свою прибутковість, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів.

Аналіз фінансових результатів ФГ «САТУРН» за 2022-2024 роки демонструє позитивну динаміку зростання доходів і прибутковості. Збільшення чистого прибутку на 75,25% свідчить про ефективність управління фінансами та розвиток підприємства. Однак водночас значне підвищення собівартості реалізованої продукції вимагає додаткової уваги до оптимізації витрат і підвищення продуктивності виробництва. В цілому фінансовий стан ФГ «САТУРН» можна охарактеризувати як стабільний, із тенденцією до зростання.

Аналіз коефіцієнтів фінансового стану є важливим інструментом для оцінки ефективності фінансового управління та стабільності підприємства. Для ФГ «САТУРН» вивчення цих коефіцієнтів дозволяє не лише зрозуміти поточну фінансову ситуацію, а й визначити потенційні ризики та можливості для подальшого розвитку. Оцінка коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, автономії та заборгованості допомагає сформулювати чітке

уявлення про платоспроможність, ефективність використання капіталу і фінансову стійкість підприємства (табл. 2.3) [24].

Таблиця 2.3 - Аналіз коефіцієнтів фінансового стану ФГ «САТУРН»  
за 2022-2024 рр.

| Показники                                                 | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|-----------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності                           | -        | 0,63     | 1,69     |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                         | -        | 0,06     | 0,05     |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                            | -        | 0,11     | 0,73     |
| Коефіцієнт автономії                                      | 0,64     | 0,49     | 0,75     |
| Рентабельність активів (ROA), %                           | 63,73    | 48,75    | 74,79    |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), %                 | 98,40    | 101,40   | 125,36   |
| Чиста маржа                                               | 0,29     | 0,32     | 0,32     |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | 0,99     | 0,72     | 1,30     |
| Коефіцієнт заборгованості                                 | -        | 0,51     | 0,25     |

За період з 2022 по 2024 рік, спостерігається позитивна динаміка коефіцієнтів ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,63 у 2023 році до 1,69 у 2024 році, що вказує на покращення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Однак, коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався низьким і в 2024 році становив 0,05, що свідчить про недостатній рівень найбільш ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності також показує певне покращення, збільшившись з 0,11 у 2023 році до 0,73 у 2024 році. Коефіцієнт автономії у 2024 році зріс до 0,75, що свідчить про підвищення незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE) демонструють значне поліпшення: у 2024 році ROA досяг 74,79%, а ROE – 125,36%, що вказує на високу ефективність використання ресурсів і капіталу. Чиста маржа залишалась стабільною на рівні 0,32 у 2023 і 2024 роках, вказуючи на стабільну прибутковість. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним

капіталом збільшився з 0,72 у 2023 році до 1,30 у 2024 році, що підтверджує покращення фінансової стійкості підприємства. Зниження коефіцієнта заборгованості з 0,51 у 2023 році до 0,25 у 2024 році свідчить про зменшення рівня боргового навантаження.

Отже, проведений аналіз коефіцієнтів фінансового стану ФГ «САТУРН» за 2022-2024 роки показує значне покращення в усіх основних фінансових показниках. Підприємство демонструє зростання ліквідності, зменшення боргового навантаження та високі показники рентабельності, що свідчить про ефективне управління активами та капіталом. Незважаючи на деякі обмеження за ліквідністю, загальний фінансовий стан підприємства є стабільним і сприятливим для подальшого розвитку.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії на ринку, а також визначати напрями подальшого розвитку. Для оцінки конкурентоспроможності продукції ФГ «САТУРН» було використано метод матриці Мак-Кінсі, який дає змогу візуалізувати стратегічні позиції підприємства, враховуючи два основних параметри: привабливість ринку та рівень конкурентоспроможності компанії.

Результати оцінювання дозволили визначити, які стратегічні групи послуг (СГП) мають найвищий потенціал зростання, а які потребують додаткового посилення конкурентних позицій. Табл. 2.3 [24] містить розрахунки показників, що формують індикатор «Привабливість ринку» для ФГ «САТУРН». Оцінка проводилася на основі таких критеріїв, як ринкова ємність, темпи зростання, рентабельність, рівень конкуренції, обсяги бюджетного фінансування, наявність ресурсів і державне регулювання.

Таблиця 2.3 - Оцінка привабливості ринку для основних напрямів діяльності  
ФГ «САТУРН»

| Показники                 | Коефіцієнт вагомості | Рослинництво |        | Переробка сільськогосподарської продукції |        | Оптова торгівля агропродукцією |        |
|---------------------------|----------------------|--------------|--------|-------------------------------------------|--------|--------------------------------|--------|
|                           |                      | Ранг         | Оцінка | Ранг                                      | Оцінка | Ранг                           | Оцінка |
| Ємність ринку             | 0,15                 | 5            | 0,75   | 5                                         | 0,75   | 3                              | 0,45   |
| Динаміка цін на продукцію | 0,2                  | 4            | 0,8    | 4                                         | 0,8    | 3                              | 0,6    |
| Рентабельність напрямку   | 0,1                  | 3            | 0,3    | 5                                         | 0,5    | 3                              | 0,3    |

### Продовження таблиці – 2.3

| Показники                                     | Коефіцієнт вагомості | Рослинництво |        | Переробка сільськогосподарської продукції |        | Оптова торгівля агропродукцією |        |
|-----------------------------------------------|----------------------|--------------|--------|-------------------------------------------|--------|--------------------------------|--------|
|                                               |                      | Ранг         | Оцінка | Ранг                                      | Оцінка | Ранг                           | Оцінка |
| Конкуренція на ринку                          | 0,15                 | 4            | 0,6    | 4                                         | 0,6    | 3                              | 0,45   |
| Державна підтримка                            | 0,15                 | 4            | 0,6    | 3                                         | 0,45   | 2                              | 0,3    |
| Доступність ресурсів (земля, корми, сировина) | 0,15                 | 5            | 0,75   | 5                                         | 0,75   | 3                              | 0,45   |
| Інвестиційна привабливість                    | 0,1                  | 4            | 0,4    | 5                                         | 0,5    | 2                              | 0,2    |
| Усього                                        | 1,0                  |              | 4,2    |                                           | 4,35   |                                | 2,75   |

Оцінка привабливості ринку для основних напрямів діяльності ФГ «САТУРН» здійснена на основі кількох ключових показників: ємність ринку, динаміка цін на продукцію, рентабельність, конкуренція, державна підтримка, доступність ресурсів та інвестиційна привабливість. Ці показники оцінювались за допомогою матриці, де для кожного напрямку діяльності визначались рангові оцінки, які потім множились на коефіцієнт вагомості, що дозволяє отримати загальну оцінку привабливості ринку для кожного напрямку.

Переробка сільськогосподарської продукції (4,35) отримала найвищу оцінку завдяки сприятливій ситуації на ринку, високій ємності, стабільному росту цін, а також наявності значних ресурсів для забезпечення цього напрямку. Це робить цей напрямок найбільш привабливим для інвестицій та подальшого розвитку. Рентабельність переробки сільськогосподарської

продукції також висока, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність.

Рослинництво (4,2) також є важливим напрямком, що займає сильні позиції на ринку завдяки високій ємності ринку, гарній динаміці цін та доступності ресурсів (земля, корми). Однак конкуренція у цьому секторі дещо вища, що знижує його привабливість порівняно з переробкою сільськогосподарської продукції.

Оптова торгівля агропродукцією (2,75) має найнижчу оцінку через високу конкуренцію на ринку, обмежену державну підтримку та низьку інвестиційну привабливість. Цей напрямок є менш привабливим для розвитку, порівняно з іншими напрямками ФГ «САТУРН», що потребує додаткових зусиль для поліпшення його конкурентоспроможності.

Загальний аналіз показує, що найбільший потенціал для розвитку має напрямок переробки сільськогосподарської продукції завдяки сприятливим ринковим умовам і високій рентабельності. Рослинництво займає стабільну позицію з гарними перспективами, але потребує більше уваги до конкуренції. Оптова торгівля агропродукцією має найменшу привабливість і потребує удосконалення стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Визначення індикаторів конкурентоспроможності для основних стратегічних груп продукції (СГП) ФГ «САТУРН» здійснено за п'ятьма основними показниками, які мають різний коефіцієнт вагомості: частка ринку, рентабельність, інноваційність, якість продукції та сервісу, а також фінансова стабільність (табл. 2.4) [24].

Таблиця 2.4 - Визначення індикаторів конкурентоспроможності СГП для ФГ «САТУРН»

| Показники      | Коефіцієнт вагомості | СГП «Рослинництво» | СГП «Переробка сільськогосподарської продукції» | СГП «Оптова торгівля агропродукцією» |
|----------------|----------------------|--------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Частка ринку   | 0,3                  | 4                  | 5                                               | 2                                    |
| Рентабельність | 0,2                  | 4                  | 5                                               | 3                                    |

Продовження таблиці – 2.4

| Показники                   | Коефіцієнт вагомості | СГП «Рослинництво» | СГП «Переробка сільськогосподарської продукції» | СГП «Оптова торгівля агропродукцією» |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Інноваційність              | 0,2                  | 3                  | 5                                               | 3                                    |
| Якість продукції та сервісу | 0,1                  | 5                  | 5                                               | 3                                    |
| Фінансова стабільність      | 0,2                  | 4                  | 5                                               | 2                                    |
| Загальна оцінка             | 1,0                  | 4,1                | 5                                               | 2,6                                  |

Рослинництво отримало високу оцінку за всіма основними показниками, зокрема, за якістю продукції та сервісу (5), що вказує на наявність стабільних конкурентних переваг. Висока рентабельність (4) та частка ринку (4) також підтверджують сильні позиції цього напрямку на ринку. Загалом, напрямок має конкурентоспроможність, що забезпечує йому загальну оцінку 4,1.

Переробка сільськогосподарської продукції відзначається високими показниками у рентабельності (5) та інноваційності (5), що робить цей напрямок найбільш конкурентоспроможним у складі всіх СГП. Зокрема, якість продукції також отримала найвищу оцінку (5), що вказує на стабільність та високий попит на продукцію цього напрямку. Загальна оцінка – 5, що робить переробку сільськогосподарської продукції найбільш перспективним напрямком для ФГ «САТУРН».

Оптова торгівля агропродукцією має найнижчі показники за всіма індикаторами, що вказує на значну конкуренцію в цьому сегменті та

обмежену інноваційність і фінансову стабільність. Оскільки рентабельність та якість продукції (3) залишаються на низькому рівні, цей напрямок є менш конкурентоспроможним, що позначається на його загальній оцінці (2,6).

Переробка сільськогосподарської продукції є найконкурентоспроможнішим напрямком для ФГ «САТУРН», що забезпечує йому лідируючі позиції за всіма критеріями. Рослинництво має стійкі конкурентні позиції, однак є потреба в удосконаленні інноваційної діяльності та підвищенні якості продукції. Оптова торгівля агропродукцією є найменш конкурентоспроможною, і для покращення результатів необхідно вжити заходи для зниження конкуренції та підвищення рентабельності.

Отже, проведена оцінка конкурентоспроможності продукції ФГ «САТУРН» на ринку дозволяє зробити висновок, що найбільший потенціал для розвитку має напрямок переробки сільськогосподарської продукції, який демонструє лідируючі позиції за всіма ключовими показниками: високою рентабельністю, інноваційністю та якістю продукції. Цей напрямок отримав найвищу оцінку 5, що свідчить про його стратегічну важливість для ФГ «САТУРН» у довгостроковій перспективі. Рослинництво займає стабільні позиції на ринку з оцінкою 4,1, однак його конкуренція є значною, що потребує вдосконалення стратегії для утримання конкурентних переваг. Оптова торгівля агропродукцією є найменш конкурентоспроможною через високу конкуренцію та обмежену інноваційність, що визначає необхідність розробки нових стратегій для покращення цього напрямку діяльності.

В умовах війни українські аграрні підприємства стикаються з численними викликами, які значно впливають на стратегії їхнього розвитку та конкурентоспроможності. ФГ «САТУРН», як одне з провідних сільськогосподарських підприємств України, також опинилося перед необхідністю адаптувати свої стратегії для забезпечення стійкості та ефективності в умовах військових дій. Зважаючи на ситуацію, що склалася,

підприємству важливо оцінити свою конкурентоспроможність на ринку аграрної продукції та визначити напрями її покращення, з огляду на зовнішні та внутрішні виклики.

Одним із основних факторів, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність ФГ «САТУРН» в умовах війни, є економічна та політична нестабільність, що обмежує доступ до ресурсів, змінює споживчі звички та посилює конкуренцію на внутрішньому ринку. Проблеми з логістикою, зростання вартості сировини та енергоресурсів, а також зниження попиту на деякі види продукції – все це вимагає негайної адаптації стратегії підприємства. З іншого боку, кризова ситуація також відкриває можливості для стратегічного розвитку, зокрема через інноваційні підходи до виробництва та маркетингу. Підприємства, що здатні швидко реагувати на зміни, можуть укріпити свої позиції, забезпечуючи стійкість та ефективність на ринку.

Для того щоб краще відобразити специфіку діяльності ФГ «САТУРН» у порівнянні з іншими конкурентами, доцільно обрати таких підприємств, які мають схожий профіль діяльності – виробництво та постачання аграрної продукції, харчових товарів та їх реалізацію на внутрішньому ринку, зокрема в умовах воєнного часу (табл. 2.5) [розроблено автором].

Таблиця 2.5 - Результати оцінки конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» (бал)

| Критерій             | Ваговий коефіцієнт | ФГ «САТУРН» | ТОВ «АгроФуд» | ТОВ «Родючий край» | ТОВ «ЕкоСмак» |
|----------------------|--------------------|-------------|---------------|--------------------|---------------|
| Асортимент продукції | 0,2                | 4           | 4             | 4                  | 5             |
| Якість продукції     | 0,3                | 5           | 4             | 4                  | 4             |
| Ціна продукції       | 0,2                | 4           | 3             | 4                  | 4             |
| Сервіс               | 0,1                | 3           | 4             | 3                  | 4             |
| Логістика            | 0,2                | 4           | 4             | 4                  | 5             |
| Середній бал         |                    | 4,2         | 3,8           | 3,8                | 4,4           |

ТОВ «АгроФуд» – конкурент з орієнтацією на виробництво основних аграрних продуктів (зернові, олії, борошно), який активно адаптується до

умов війни за допомогою локалізації виробництва та розвитку каналів прямого постачання безпосередньо до споживачів. ТОВ «Родючий край» – компанія, яка займається виробництвом органічних продуктів, зокрема екологічно чистих овочів та фруктів. В умовах війни активно розвиває онлайн-продажі та співпрацює з мережами супермаркетів. ТОВ «ЕкоСмак» – представник ринку органічних продуктів харчування, що орієнтується на клієнтів, які шукають екологічно чисту продукцію. В умовах кризових ситуацій компанія зберігає стійкість завдяки підтримці високої якості та екологічним стандартам.

ТОВ «ЕкоСмак» має найширший асортимент завдяки розвитку органічних продуктів і нових лінійок для постійних клієнтів. ФГ «САТУРН» має також добре розвинений асортимент, але деякі продукти не так гнучкі до змін на ринку, що впливає на оцінку. ФГ «САТУРН» має найвищу оцінку, оскільки компанія зберігає високі стандарти якості навіть в умовах війни, використовуючи стабільні постачання сировини. ТОВ «АгроФуд» демонструє кращі ціни на деякі продукти, однак це знижує якість обслуговування. ТОВ «ЕкоСмак» та ТОВ «АгроФуд» мають вищий рівень сервісу, оскільки адаптуються до нових каналів продажу (онлайн, кур'єрські доставки). ТОВ «ЕкоСмак» має вищу оцінку за логістику завдяки ефективному використанню нових шляхів постачання, навіть у кризовий період, що дозволяє мінімізувати затримки. Враховуючи ці порівняння, можна дійти висновку, що ФГ «САТУРН» демонструє високу конкурентоспроможність на ринку харчових продуктів в Україні, проте є можливості для покращення в аспектах обслуговування та ціноутворення, особливо у зв'язку з необхідністю адаптації до умов війни.

Для оцінки поточної стратегії конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» в умовах війни було застосовано метод побудови багатокутника конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє наочно визначити сильні та слабкі сторони підприємства в різних аспектах його діяльності, таких як асортимент продукції, якість, ціна, сервіс та логістика. Використання цього

підходу дає можливість точно порівняти ФГ «САТУРН» з основними конкурентами на ринку, що важливо для подальших стратегічних кроків (рис. 2.1) [розроблено автором].

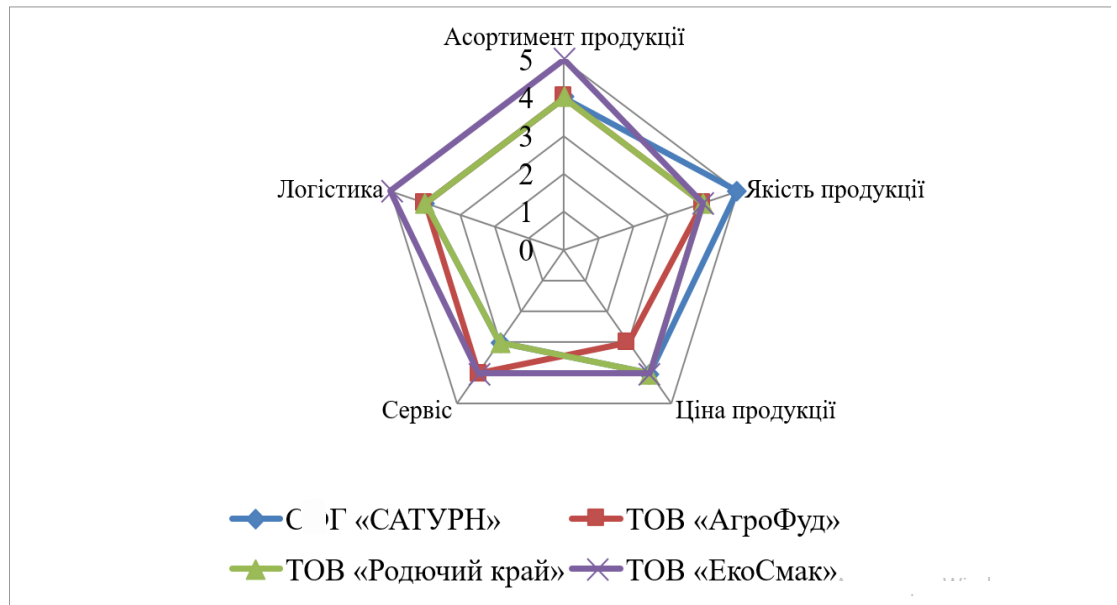


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

За результатами оцінки, проведеної на основі зазначених критеріїв, ФГ «САТУРН» виявилось досить конкурентоспроможним підприємством, яке здатне утримувати свою позицію на ринку навіть у складних умовах. Асортимент продукції є достатньо широким і відповідає вимогам ринку, однак виникають проблеми з постачанням деяких видів сировини, що ускладнює виробничі процеси. Якість продукції залишає перевагу за компанією, однак урахування сучасних умов потребує подальшого вдосконалення технологій виробництва та підвищення стандартів безпеки продукції.

Ціна продукції залишається конкурентною, однак для підтримки цієї позиції необхідно постійно контролювати витрати на виробництво та знижувати їх за рахунок оптимізації виробничих процесів. Водночас, рівень обслуговування клієнтів та логістика потребують додаткової уваги, оскільки проблеми з транспортуванням та затримки в доставці продукції

можуть вплинути на лояльність споживачів та на загальну ефективність діяльності підприємства.

У довгостроковій перспективі для підтримки та покращення конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» в умовах війни важливо орієнтуватися на інноваційні технології та адаптацію до нових умов ведення бізнесу. Розвиток цифрових платформ для продажу продукції та вдосконалення системи онлайн-замовлень може значно підвищити ефективність сервісу. Паралельно з цим необхідно працювати над оптимізацією логістичних процесів, впроваджуючи нові стратегії постачання та знижуючи витрати на транспортування.

В умовах воєнного часу також стає надзвичайно важливим розширення асортименту продукції, що може включати нові види товарів або переробку наявної сировини. Це дозволить не лише збільшити конкурентоспроможність, а й забезпечити збереження робочих місць та підтримку соціальної стабільності в регіонах.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Для ФГ «САТУРН» в умовах війни цей аналіз дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони, а також можливості та загрози, що постають перед підприємством (табл. 2.6) [розроблено автором].

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз поточної стратегії конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» в умовах війни

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ФГ «САТУРН» підтримує високу якість своєї продукції, що є важливим конкурентною перевагою, особливо на тлі ринкових коливань та нестабільності. Це дозволяє залучати лояльних споживачів і утримувати свою позицію на ринку.</li> <li>- Підприємство пропонує різноманітні види сільськогосподарської продукції, що дає змогу задовольняти різні потреби споживачів та знижує ризики, пов'язані з падінням попиту на конкретні товари.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Через нестабільні умови війни та блокування логістичних шляхів, підприємство стикається з труднощами у забезпеченні стабільних поставок сировини, що може призвести до збоїв у виробничому процесі.</li> <li>- Наявні проблеми з транспортуванням і доставки продукції до споживачів через порушення інфраструктури та безпекові ризики ускладнюють своєчасне виконання замовлень і можуть призвести до втрати лояльності клієнтів.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Завдяки високому рівню обслуговування клієнтів та добре налагодженим партнерським відносинам, підприємство має стабільних постійних клієнтів, що дозволяє підтримувати стабільний потік доходів.</li> <li>- Підприємство має досвідчену команду управлінців, яка здатна швидко реагувати на зміни на ринку та адаптувати стратегію в умовах невизначеності.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Військові дії значно впливають на рівень витрат підприємства, зокрема на витрати на енергоносії та сировину, що може знизити рентабельність.</li> <li>- В умовах війни можливі труднощі з отриманням фінансування для розвитку та модернізації, що може обмежити можливості для інвестицій в інновації та розширення виробництва.</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Продовження таблиці - 2.6

| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- В умовах війни відкрилося нові можливості для виходу на міжнародні ринки, зокрема через адаптацію до потреб сусідніх країн, які шукають стабільні постачання аграрної продукції.</li> <li>- Інвестиції в цифровізацію виробництва та логістики дозволяють підвищити ефективність управління, знизити витрати та покращити взаємодію з клієнтами.</li> <li>- Адаптація до змін на ринку може передбачати розширення асортименту продукції, зокрема через впровадження нових видів сільськогосподарської продукції або продуктів з доданою вартістю.</li> <li>- В умовах війни існує можливість отримати державну підтримку, пільгові кредити або субсидії для аграріїв, що може посприяти стабільності та розвитку підприємства.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Постійні зміни в політичній ситуації та економічній ситуації в Україні можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, спричиняючи непередбачувані ризики, зокрема щодо змін податкового законодавства та обмежень на ринку.</li> <li>- Перебої з постачанням енергії та інших необхідних ресурсів можуть призвести до зупинення виробничих процесів або підвищення витрат.</li> <li>- Війна може стимулювати конкуренцію серед аграрних підприємств, зокрема через входження нових гравців на ринок, що можуть запропонувати більш конкурентні ціни або інноваційні продукти.</li> <li>- Економічна криза може зменшити споживчий попит на певні види аграрної продукції, особливо в умовах обмежених фінансових можливостей у населення.</li> </ul> |

ФГ «САТУРН» володіє значним потенціалом для збереження конкурентоспроможності в умовах війни, проте підприємству слід зосередитися на мінімізації слабких сторін, зокрема через оптимізацію логістичних процесів та зменшення залежності від постачання сировини. Підвищення інвестицій в цифровізацію та інновації, а також активне пошук нових ринків збуту можуть стати важливими елементами стратегії підприємства для подолання кризових умов і зміцнення конкурентних позицій.

Отже, ФГ «САТУРН» має значний потенціал для подальшого розвитку, навіть в умовах війни, якщо зможе ефективно впроваджувати інноваційні стратегії, адаптуватися до змінюваного ринку та зміцнювати позиції через покращення якості продукції, ціноутворення та сервісу. Розвиток цифрових технологій та оптимізація логістичних процесів можуть стати основними напрямками для підвищення конкурентоспроможності підприємства на найближчі роки.

## **2.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності ФГ «Сатурн»**

В умовах сучасної економічної ситуації, зокрема у період військової кризи, конкурентоспроможність підприємства стає важливим фактором його виживання та розвитку. ФГ «САТУРН», орієнтуючись на підвищення своєї конкурентоспроможності, має здійснити ряд стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на поліпшення ефективності діяльності, адаптацію до змінюваних умов ринку та збільшення ринкової частки.

Однією з головних проблем, що впливають на конкурентоспроможність ФГ «САТУРН», є складнощі в логістичних ланцюгах, викликані військовими діями та нестабільною ситуацією в країні. Для покращення ефективності доставки продукції до кінцевих споживачів підприємство повинно інвестувати в модернізацію транспортної інфраструктури, а також оптимізувати систему управління складськими запасами. Це дозволить скоротити витрати на транспортування та зберігання продукції, зменшити час доставки і підвищити задоволеність клієнтів.

Інвестиції в інновації та сучасні технології є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах війни, коли ринок змінюється і відбуваються постійні коливання попиту, важливо мати гнучку та адаптовану до нових реалій виробничу базу. ФГ «САТУРН» може впровадити новітні технології в обробці сільськогосподарської продукції, що дозволить зменшити витрати, покращити якість продукції та збільшити її конкурентоспроможність на ринку.

Одним із стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності є розширення асортименту продукції. ФГ «САТУРН» має можливість збільшити кількість продуктів, що пропонуються на ринку, враховуючи зміни у попиті та запити споживачів. Диверсифікація асортименту дозволить підприємству знижувати ризики,

пов'язані з падінням попиту на окремі види продукції, та забезпечить стійкість до економічних потрясінь. Важливо орієнтуватися на розробку нових продуктів з доданою вартістю, таких як органічні або екологічно чисті продукти, що мають попит серед нових споживчих груп.

Для підвищення конкурентоспроможності важливим аспектом є рівень обслуговування клієнтів. ФГ «САТУРН» повинно запровадити інструменти для покращення взаємодії з покупцями, зокрема через розвиток онлайн-платформ для замовлень, розширення системи доставки та підвищення якості сервісу. В умовах війни, коли споживачі шукають стабільність і надійність, важливо забезпечити високий рівень обслуговування, що допоможе залучити нових клієнтів і зберегти лояльність постійних.

ФГ «САТУРН» необхідно активно працювати над розвитком маркетингових стратегій, орієнтуючись на сучасні потреби споживачів та зміни на ринку. Це включає використання цифрових каналів маркетингу, таких як соціальні мережі, контекстна реклама та e-mail маркетинг. Враховуючи особливості ринку в умовах війни, необхідно особливу увагу приділяти створенню іміджу надійного постачальника та забезпеченню інформування споживачів про переваги продукції та нові пропозиції.

Ускладнення економічної ситуації вимагає постійної оптимізації витрат та підвищення ефективності виробничих процесів. ФГ «САТУРН» має провести комплексний аналіз витрат на виробництво та забезпечити їх зниження без шкоди для якості продукції. Впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизація виробничих процесів та оптимізація використання ресурсів дозволить зменшити витрати та підвищити рентабельність підприємства.

В умовах війни важливо не лише зміцнювати внутрішні процеси підприємства, а й активно розвивати партнерські відносини з іншими аграрними компаніями, постачальниками та державними органами. Співпраця з державними структурами може забезпечити доступ до

фінансових ресурсів, субсидій та грантів для аграріїв, що дозволить підтримати стабільність підприємства в умовах нестабільної економіки.

Зміни на ринку та військова ситуація потребують постійної адаптації організаційної структури підприємства. ФГ «САТУРН» має удосконалити систему управління, запровадити нові методи управлінського обліку та мотивації працівників. Інвестиції в професійний розвиток співробітників, навчання та підвищення кваліфікації допоможуть підвищити ефективність роботи команди та забезпечити кращу адаптацію до змін.

Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, зокрема ФГ «САТУРН», є важливою умовою для забезпечення їх стабільного функціонування та розвитку в умовах війни. Конкурентні переваги, які формуються внаслідок інновацій, модернізації виробництва та оптимізації витрат, стають критичними для виживання підприємства. В умовах кризи, яка викликана війною, важливо пристосовувати стратегії до змінюваних умов ринку та мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільною ситуацією на ринку сільськогосподарської продукції.

У табл. 2.7 [36] представлені основні напрями підвищення конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» в умовах війни. Запропоновані заходи охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємства, спрямовані на покращення якості виробництва, зниження витрат, оптимізацію каналів збуту, а також залучення додаткових фінансових ресурсів.

В умовах війни особливу увагу слід приділяти оновленню технологічного парку, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, знижуючи собівартість продукції. Інвестиції в новітнє обладнання дозволять зменшити експлуатаційні витрати і збільшити обсяги виробництва.

Таблиця 2.7- Напрями підвищення конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» в умовах війни

| № | Конкурентний захід                  | Характеристика заходу                                                                                                                         |
|---|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Модернізація виробничих потужностей | Інвестування в новітнє обладнання для підвищення продуктивності, зниження витрат на обслуговування техніки та покращення виробничих процесів. |

Продовження таблиці- 2.7

| №  | Конкурентний захід                                        | Характеристика заходу                                                                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2  | Запровадження інноваційних агротехнологій                 | Використання точного землеробства, генно-модифікованих культур (за умов законодавства), новітніх методів захисту рослин для зниження витрат і підвищення врожайності. |
| 3  | Розширення каналів збуту та онлайн-продажів               | Створення онлайн-магазину та просування продукції через цифрові платформи для збільшення обсягу продажів та охоплення нових клієнтів.                                 |
| 4  | Покращення якості обслуговування клієнтів                 | Впровадження системи лояльності, швидка обробка замовлень і забезпечення доставок, високий рівень обслуговування клієнтів для підвищення їх задоволеності.            |
| 5  | Залучення державних і міжнародних грантів та фінансування | Одержання фінансової підтримки від урядових органів та міжнародних організацій для розвитку підприємства в умовах кризової ситуації.                                  |
| 6  | Диверсифікація виробництва                                | Розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки для зниження залежності від окремих видів продукції і ринків збуту.                                           |
| 7  | Забезпечення стабільності постачання                      | Налагодження стабільних поставок сировини та матеріалів, стратегічне партнерство з надійними постачальниками для зменшення ризику перебоїв у постачанні.              |
| 8  | Оптимізація витрат та енергозбереження                    | Впровадження енергозберігаючих технологій та альтернативних джерел енергії для зниження витрат на енергетичні ресурси.                                                |
| 9  | Розвиток кадрового потенціалу                             | Підвищення кваліфікації працівників, програми мотивації та розвитку для залучення і утримання кваліфікованих кадрів.                                                  |
| 10 | Забезпечення екологічної відповідальності                 | Впровадження екологічно чистих стандартів виробництва, сертифікація органічної продукції для залучення екологічно свідомих споживачів.                                |

Використання сучасних технологій землеробства, таких як точне землеробство, здатне значно підвищити врожайність та знизити витрати на захист рослин. Це допоможе зменшити вплив зовнішніх факторів, таких як кліматичні зміни та нестабільні поставки ресурсів. З огляду на зменшення кількості фізичних точок збуту внаслідок війни, важливо розвивати онлайн-продажі через цифрові платформи. Це дозволить досягнути нових споживачів та забезпечить стабільний потік доходів. В умовах конкуренції в аграрному секторі якість обслуговування набуває особливого значення. Впровадження програм лояльності та швидка обробка замовлень підвищать задоволеність клієнтів і сприятимуть їх утриманню.

В умовах війни важливо залучати фінансову підтримку для подолання кризових явищ. Залучення грантів і субсидій дозволить здійснити необхідні інвестиції для модернізації та розвитку виробництва. Диверсифікація

виробництва – це стратегія розширення асортименту продукції, яка допомагає знизити залежність від окремих видів товарів та ринків, що дає змогу зменшити ризики, пов'язані з неочікуваними змінами в попиті на окремі продукти. Налагодження стабільних каналів постачання сировини та матеріалів є критично важливим для забезпечення безперервності виробничих процесів в умовах кризи.

В умовах обмежених фінансових ресурсів важливим кроком є зниження витрат на енергетичні ресурси. Впровадження енергозберігаючих технологій та альтернативних джерел енергії дозволить значно скоротити витрати на енергетику. Підвищення кваліфікації персоналу є одним з основних факторів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Програми мотивації та навчання допомагають залучати та утримувати найкращих спеціалістів. Підвищення екологічної свідомості серед споживачів стає важливим фактором у виборі продукції. Сертифікація органічної продукції та впровадження екологічно чистих стандартів виробництва допоможе залучити нових клієнтів.

Запропоновані заходи дозволять ФГ «САТУРН» підвищити свою конкурентоспроможність в умовах війни через інноваційні підходи в організації виробництва, оптимізацію витрат, розширення ринків збуту та покращення сервісу. Усі ці заходи мають не тільки економічне, але й соціальне значення, адже сприяють розвитку сільськогосподарської галузі, забезпечують стабільність на ринку та підвищують рівень життя працівників. Заплановані витрати на реалізацію цих заходів повинні бути чітко розподілені та передбачати як короткострокові, так і довгострокові інвестиції для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах нестабільної ситуації на ринку та в країні загалом.

Отже, запровадження зазначених заходів дозволить ФГ «САТУРН» не лише зберегти свою конкурентоспроможність в умовах війни, але й зміцнити свою позицію на ринку. Підприємство повинно фокусуватися на інноваціях, розвитку маркетингу та підвищенні якості обслуговування

клієнтів, а також забезпечити ефективну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі через постійну оптимізацію внутрішніх процесів і виробництва. Тільки через комплексний підхід і активну стратегію розвитку можна досягти сталого росту та стабільності в умовах економічної нестабільності.

Оцінка впливу запропонованих заходів на покращення конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» є важливим етапом стратегічного планування в умовах війни, коли бізнеси стикаються з численними викликами, зокрема з проблемами логістики, фінансування та зниженням попиту на деякі види продукції. Пропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності функціонування господарства, впровадження інноваційних технологій, покращення якості обслуговування клієнтів, а також на оптимізацію витрат і диверсифікацію виробництва. Вони мають на меті не лише забезпечити стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності, але й значно підвищити його конкурентоспроможність на ринку (табл. 2.8) [розроблено автором].

Заплановані витрати на підвищення конкурентоспроможності включають модернізацію виробничих потужностей, що дозволить значно покращити ефективність сільськогосподарського виробництва за допомогою сучасної техніки, як-от трактори John Deere або New Holland, а також посівні комплекси Horsch.

Таблиця 2.8 - Заплановані витрати на підвищення конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» в умовах війни (тис. грн)

| № | Захід                               | Характеристика витрат                                                                | Заплановані витрати (тис. грн) |
|---|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1 | Модернізація виробничих потужностей | Купівля: - Сучасні трактори John Deere або New Holland<br>- Посівні комплекси Horsch | 1000                           |

Продовження таблиці - 2.8

| № | Захід                                     | Характеристика витрат                                                                                                                            | Заплановані витрати (тис. грн) |
|---|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 2 | Запровадження інноваційних агротехнологій | Впровадження:<br>- Системи GPS-навігації для точного землеробства (наприклад, Trimble)<br>- Дрони для моніторингу посівів (наприклад, DJI Agras) | 500                            |

|    |                                                           |                                                                                                                                                 |      |
|----|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 3  | Розширення каналів збуту та онлайн-продажів               | - Розробка онлайн-магазину на платформі Shopify або WooCommerce<br>- Платформи для просування: Google Ads, Facebook Ads                         | 350  |
| 4  | Покращення якості обслуговування клієнтів                 | - CRM-система Salesforce або HubSpot<br>- Платформи для автоматизації обробки замовлень (наприклад, Shopify, Zoho)                              | 200  |
| 5  | Залучення державних і міжнародних грантів та фінансування | - Консультації по фінансуванню від міжнародних організацій (World Bank, EU funding)                                                             | 100  |
| 6  | Диверсифікація виробництва                                | - Обладнання для переробки нових видів продукції (наприклад, прес для олії, обладнання для виробництва соків)                                   | 75   |
| 7  | Забезпечення стабільності постачання                      | - Логістичне програмне забезпечення для моніторингу постачань (наприклад, SAP Ariba)<br>- Контракти з постачальниками сировини                  | 45   |
| 8  | Оптимізація витрат та енергозбереження                    | - Системи сонячних панелей для виробництва електроенергії (наприклад, Trina Solar)<br>- Системи теплових насосів для обігріву                   | 260  |
| 9  | Розвиток кадрового потенціалу                             | - Онлайн-курси для навчання персоналу (наприклад, Coursera, Udemy)<br>- Платформи для мотивації та оцінки персоналу (наприклад, SuccessFactors) | 90   |
| 10 | Забезпечення екологічної відповідальності                 | - Екологічно чисті упаковки (наприклад, біорозкладні матеріали)<br>- Сертифікація органічної продукції (наприклад, сертифікати EU Organic)      | 25   |
|    | Всього                                                    |                                                                                                                                                 | 2645 |

Інноваційні агротехнології, включаючи системи GPS-навігації та дрони для моніторингу посівів, дадуть можливість підвищити точність і ефективність аграрних операцій. Розширення каналів збуту через онлайн-продажі та маркетингові платформи дозволить залучити нових клієнтів і знизити залежність від традиційних каналів продажу. Впровадження CRM-системи для покращення обслуговування клієнтів дозволить автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, підвищуючи рівень задоволення та лояльності. Додатково, залучення державних і міжнародних грантів для фінансування дозволить знизити фінансове навантаження на підприємство.

Запропоновані заходи мають великий потенціал для підвищення конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» в умовах війни. Модернізація виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій забезпечать зростання продуктивності та ефективності. Розвиток онлайн-продажів та покращення якості обслуговування клієнтів дозволять компанії залучати нових споживачів та зберегти лояльність існуючих. Окрім того,

зменшення витрат завдяки енергозбереженню та оптимізації витрат допоможе підтримувати стабільність у важкі часи. Диверсифікація виробництва та інвестиції у навчання персоналу створять нові можливості для розвитку господарства, що дозволить йому не лише адаптуватися до умов війни, але й закріпити свої позиції на ринку в післявоєнний період. Загальний обсяг витрат у 2645 тис. грн є оптимальним для реалізації цих заходів і забезпечить їх ефективне впровадження.

Заплановані доходи для підвищення конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» в умовах війни визначаються як результат стратегічних заходів, спрямованих на модернізацію виробничих потужностей, впровадження інновацій та ефективне управління ресурсами. У табл. 2.9 [розроблено автором] наведено різні напрямки, які мають на меті зростання ефективності діяльності та збільшення доходів підприємства в складних умовах. Кожен з цих заходів здатен не тільки покращити якість продукції, але й оптимізувати витрати, розширити ринки збуту та забезпечити стабільність на ринку.

Таблиця 2.9 - Заплановані доходи на підвищення конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» в умовах війни (тис. грн)

| № | Захід                                                     | Характеристика доходів                                                                                                                      | Заплановані доходи (тис. грн) |
|---|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Модернізація виробничих потужностей                       | Підвищення врожайності та зменшення витрат на обробіток земель завдяки новим тракторним та посівним комплексам                              | 1500                          |
| 2 | Запровадження інноваційних агротехнологій                 | Підвищення ефективності сільськогосподарських робіт за допомогою точного землеробства, що сприятиме зростанню доходів від продажу продукції | 800                           |
| 3 | Розширення каналів збуту та онлайн-продажів               | Збільшення продажів завдяки онлайн-магазину та маркетинговим платформам для просування продукції                                            | 600                           |
| 4 | Покращення якості обслуговування клієнтів                 | Залучення нових клієнтів завдяки підвищенню рівня обслуговування та автоматизації процесів                                                  | 250                           |
| 5 | Залучення державних і міжнародних грантів та фінансування | Фінансування для реалізації проектів розвитку від міжнародних організацій, яке дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність       | 300                           |
| 6 | Диверсифікація виробництва                                | Розширення асортименту продукції, що призведе до збільшення доходів від нових видів продукції, таких як олія та соки                        | 400                           |
| 7 | Забезпечення стабільності постачання                      | Зниження витрат на логістику і забезпечення постійних поставок сировини для виробництва, що підвищить ефективність та доходи                | 150                           |

|    |                                           |                                                                                                                                |      |
|----|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 8  | Оптимізація витрат та енергозбереження    | Зменшення енергетичних витрат, що дозволить спрямувати зекономлені кошти на розвиток інших напрямків і підвищення доходів      | 100  |
| 9  | Розвиток кадрового потенціалу             | Покращення ефективності праці та підвищення продуктивності співробітників завдяки навчальним курсам та мотиваційним платформам | 120  |
| 10 | Забезпечення екологічної відповідальності | Підвищення попиту на екологічно чисті продукти, що дозволить отримати додатковий дохід від продажу органічної продукції        | 50   |
|    | Всього                                    |                                                                                                                                | 5120 |

Модернізація виробничих потужностей, зокрема закупівля нових тракторів та посівних комплексів, дозволить підвищити врожайність та зменшити витрати на обробіток земель. Це принесе значне зростання доходів на рівні 1500 тис. грн. Впровадження інноваційних агротехнологій, зокрема точного землеробства та використання дронів, забезпечить ефективніше управління процесами виробництва, що сприятиме збільшенню доходів від продажу продукції на 800 тис. грн. Розширення каналів збуту через онлайн-магазини дозволить ефективно просувати продукцію, що також додасть 600 тис. грн. Залучення грантів і фінансування від міжнародних організацій дозволить знизити витрати та підвищити ефективність, додавши 300 тис. грн доходу. Диверсифікація виробництва, зокрема розширення асортименту продукції, таких як олія та соки, дасть додаткові доходи в розмірі 400 тис. грн. Забезпечення стабільності постачання через зниження витрат на логістику сприятиме збереженню та збільшенню доходів на рівні 150 тис. грн. Оптимізація витрат на енергозбереження додасть 100 тис. грн, а розвиток кадрового потенціалу через навчання та мотивацію співробітників дозволить збільшити доходи на 120 тис. грн. Також, забезпечення екологічної відповідальності, зокрема через виробництво органічної продукції, принесе додаткові 50 тис. грн доходу.

Заплановані доходи на підвищення конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» спрямовані на забезпечення стабільності та зростання прибутку в умовах війни. Ключовими факторами є модернізація та інновації в агротехнологіях, розширення каналів збуту та оптимізація витрат.

Враховуючи складні економічні умови, ці заходи сприятимуть не тільки підтримці фінансової стабільності підприємства, але й забезпечать його зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Табл. 3.1 [24] містить оцінку впливу запропонованих заходів на покращення конкурентоспроможності сільськогосподарського фермерського господарства (ФГ) «САТУРН» у 2024 та 2025 роках. В таблиці розглядаються ключові фінансові показники, такі як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість продукції, інші операційні доходи, разом доходи, разом витрати та прибуток. Запропоновані заходи включають модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, розширення каналів збуту та покращення обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, сприяють зростанню фінансових показників та підвищенню конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 - Оцінка впливу запропонованих заходів на покращення конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» (тис. грн)

| Показники                                                      | 2024<br>(фактич<br>е<br>значення) | 2025<br>(запланован<br>е значення) | Абс. відх.,<br>тис. грн | Відн.<br>відх., % |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 58586,4                           | 63706,4                            | 5120                    | 8,74              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 42586,2                           | 45231,2                            | 2645                    | 6,21              |
| Інші операційні доходи                                         | 2750,6                            | 4126                               | 1375,4                  | 50,00             |
| Разом доходи                                                   | 61337                             | 67832,4                            | 6495,4                  | 10,59             |
| Разом витрати                                                  | 42586,2                           | 45231,2                            | 2645                    | 6,21              |
| Прибуток                                                       | 18750,8                           | 22601,2                            | 3850,4                  | 20,53             |

Аналіз результатів, наведених у таблиці, показує, що запропоновані заходи позитивно вплинули на фінансові показники ФГ «САТУРН». Чистий дохід від реалізації продукції зростає на 5120 тис. грн або на 8,74%, що свідчить про ефективність розширення каналів збуту та підвищення

ефективності виробництва. Собівартість реалізованої продукції збільшиться на 2645 тис. грн (6,21%), що є наслідком необхідних витрат на модернізацію та нові технології. Інші операційні доходи збільшаться на 1375,4 тис. грн або на 50%, завдяки залученню додаткових фінансових джерел, таких як гранти та інвестиції. Разом доходи зростуть на 6495,4 тис. грн (10,59%), що є відображенням підвищення ефективності всіх напрямів діяльності господарства. Разом витрати також збільшаться на 2645 тис. грн (6,21%), що є логічним наслідком зростання обсягів виробництва та модернізації. Прибуток зросте на 3850,4 тис. грн або на 20,53%, що демонструє значне підвищення ефективності управління та фінансових результатів.

Отже, завдяки впровадженню заходів, спрямованих на модернізацію та інновації, ФГ «САТУРН» очікує суттєве покращення фінансових показників у 2025 році. Зростання чистого доходу та прибутку при помірному збільшенні витрат підтверджує ефективність стратегічних ініціатив. Очікується, що це підвищить конкурентоспроможність господарства, забезпечить стабільне фінансове становище та дозволить успішно конкурувати на ринку сільськогосподарської продукції.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Конкурентоспроможність організації є невід'ємною частиною її успіху на ринку і визначається здатністю підприємства виробляти продукцію, яка задовольняє вимоги споживачів за якісними та ціновими характеристиками, що дають змогу перевершити конкурентів. Це включає ефективне управління ресурсами, впровадження інноваційних технологій, здатність оперативно адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати високу якість продукції. У наукових дослідженнях конкурентоспроможність підприємства трактують як здатність підтримувати стабільні конкурентні переваги, а також швидко реагувати на виклики та можливості, які відкриваються у постійно змінному ринковому середовищі. Конкурентоспроможність організації є результатом вдалого поєднання стратегічного планування, інноваційних підходів та ефективного управління ресурсами, що дозволяє забезпечити довгостроковий успіх і зміцнити позиції на ринку.

Формування конкурентоспроможності організації є складним процесом, що залежить від низки внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори, серед яких ефективність управління ресурсами, інноваційна діяльність, рівень технологічного розвитку та якість продукції, безпосередньо впливають на здатність організації досягати високих результатів. Зовнішнє середовище, зокрема економічні, правові умови та конкурентні тенденції, також грає важливу роль у визначенні конкурентних переваг. Конкурентоспроможність забезпечується через правильну стратегію управління, здатність адаптуватися до змін, використання ресурсів та ефективну маркетингову діяльність, що дозволяє організації залишатися успішною в умовах високої конкуренції.

Застосування різних методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє отримати комплексну картину про стан організації на ринку. Однак, кожен метод має свої обмеження, і лише комплексний підхід дозволяє врахувати всі аспекти діяльності підприємства. Наприклад, аналіз ринку дає уявлення про конкурентну позицію підприємства, проте не враховує внутрішні процеси. SWOT-аналіз дозволяє оцінити зовнішні і внутрішні фактори, але є суб'єктивним. Використання фінансових показників через метод балансових показників важливе для оцінки ефективності підприємства, але не враховує нематеріальних аспектів, таких як інновації. У зв'язку з цим, комбінування різних методів дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, що підвищують конкурентоспроможність на ринку.

ФГ «САТУРН» демонструє стабільний розвиток і успішну адаптацію до змін на ринку сільського господарства. Впродовж понад тридцяти років діяльності підприємство не тільки ефективно використовує земельні ресурси, але й активно займається диверсифікацією своєї діяльності, включаючи рибництво та оптову торгівлю. Це дозволяє знижувати залежність від сезонних коливань аграрного ринку та сприяти розвитку місцевої економіки через створення робочих місць. Оцінка фінансової стійкості господарства на основі аналізу активів і пасивів підтверджує позитивні тенденції щодо зростання активів і збільшення власного капіталу, що забезпечує фінансову стабільність підприємства. Водночас, зростання поточної кредиторської заборгованості потребує уваги, адже це свідчить про зростання короткострокових фінансових зобов'язань.

Аналіз конкурентоспроможності показує, що напрямок переробки сільськогосподарської продукції є найбільш привабливим для ФГ «САТУРН», демонструючи найвищі показники у рентабельності, інноваційності та якості продукції. Цей напрямок має найбільшу конкурентоспроможність і є основним для подальших інвестицій і розвитку підприємства. Рослинництво також показує гарні результати, однак для

утримання та зміцнення своїх позицій необхідно знижувати рівень конкуренції через розробку нових продуктів і поліпшення сервісу. Найбільші труднощі для ФГ «САТУРН» полягають у напрямку оптової торгівлі агропродукцією, який має найнижчі показники за всіма критеріями, що потребує розробки заходів для підвищення його конкурентоспроможності, зокрема через поліпшення рентабельності та зменшення конкуренції.

ФГ «САТУРН» зберігає високий рівень конкурентоспроможності навіть у складних умовах війни, завдяки підтримці якості продукції, різноманітному асортименту та ефективному обслуговуванню клієнтів. Однак для подальшого укріплення своїх позицій підприємству необхідно приділити більше уваги оптимізації логістичних процесів, зокрема щодо доставки продукції та забезпечення безперебійних поставок сировини. У довгостроковій перспективі впровадження інноваційних технологій і розвиток онлайн-каналів продажу можуть значно підвищити ефективність і стійкість підприємства на ринку. Також важливо продовжувати адаптацію до нових реалій, що дозволить зберігати стабільність та конкурентоспроможність навіть у умовах постійних викликів.

У сучасних умовах, особливо в період війни, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є ключовим фактором для його виживання та розвитку. ФГ «САТУРН» повинно орієнтуватися на комплексний підхід до підвищення ефективності своєї діяльності, зокрема шляхом модернізації виробничих потужностей, запровадження інноваційних агротехнологій та розширення каналів збуту через цифрові платформи. Розширення асортименту продукції та використання екологічно чистих стандартів виробництва дозволить залучити нових споживачів, підвищити стійкість до коливань попиту та зміцнити імідж компанії як надійного постачальника. Інвестиції в оновлення технічного обладнання та енергозберігаючі технології сприятимуть зниженню витрат і підвищенню рентабельності. Розвиток

кадрового потенціалу та підтримка партнерських відносин з державними та міжнародними організаціями забезпечать доступ до необхідних ресурсів і сприятимуть збереженню стабільності підприємства. Тому, для ФГ «САТУРН» важливо реалізовувати ці заходи як частину довгострокової стратегії підвищення конкурентоспроможності, що дозволить забезпечити успішне функціонування в умовах кризових явищ та економічної нестабільності.

Заплановані доходи на підвищення конкурентоспроможності ФГ «САТУРН» в умовах війни становлять 5120 тис. грн. Загалом, запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності та доходів підприємства, створення нових можливостей для розвитку та забезпечення стабільності на ринку. Інвестиції в модернізацію, інновації та розвиток кадрів дозволять значно покращити виробничі результати, що, в свою чергу, підвищить конкурентоспроможність господарства та сприятиме його успішному функціонуванню навіть в умовах економічної нестабільності та війни. Впровадження цих стратегій забезпечить не тільки короткостроковий фінансовий ефект, але й сприятиме стійкому розвитку на довгострокову перспективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк Л. Л., Анапріюк К. А. Стратегічні пріоритети та ключові напрями конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-02-0> (дата звернення: 15.02.2025)
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 15.02.2025)
3. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*, № 7 (277), 2024, с. 56–76.
4. Бармашова Л. В., Антонова Ю. В. Формування ринкової стратегії підприємства. URL: [http://barmashova.ru/nauchni\\_statii/formir\\_rinoch\\_strategii\\_predpriati/](http://barmashova.ru/nauchni_statii/formir_rinoch_strategii_predpriati/) (дата звернення: 15.02.2025)
5. Брич В. Я., & Колодницька О. З. (2015). Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*, (4), 72-75.
6. Бурдонос Л. І., Виноградня В. М. Управління інвестиційною привабливістю підприємства. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 47-51.
7. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті

стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15.

8. Герасимова В. О., & Рєзанов Е. О. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, (154), 93-97.

9. Головчук Ю. О., & Пчелянська Г. О. (2020). Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*, (3), 66-70.

10. Гулик Т. В., Крюк В. В. Сутність поняття ринкової стратегії та її місце в системі міжнародного маркетингу. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 33. С. 354-361.

11. Денисенко М. П., Бреус С. В. Конкурентоспроможність економіки – запорука забезпечення сталого розвитку держави. The 12th International scientific and practical conference «World science: problems, prospects and innovations», Toronto, Canada, 2021, с. 286–292.

12. Закон України "Про державну допомогу суб'єктам господарювання" від 05.07.2017 № 1555-VIII. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/T141555>

13. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001 № 2210-III. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/T012210?an=525>

14. Закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності" від 02.03.2015 № 222-VIII. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/T150222>

15. Закон України "Про стандартизацію" від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=58062](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=58062)

16. Заставнюк, Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (45).

17. Котенко С., Швіндіна Г. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.

*Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.* 2020. № 2. С. 174–180.

18. Лаготюк В. О. Особливості формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва залежно від купівельної спроможності споживачів. *Агросвіт.* 2020. № 1. С. 77–82.

19. Легімонова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки.* URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf> (дата звернення: 15.02.2025)

20. Леонова С., Леонова Х. Ідентифікація маркетингової привабливості вітчизняних кінотеатрів в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-36> (дата звернення: 15.02.2025)

21. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2020. № 2. С. 5–17.

22. Меліхов А. А. Стратегічна спрямованість конкурентного розвитку підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72006417.pdf> (дата звернення: 15.02.2025)

23. Новоселецька А. (2024). Застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-123>

24. Офіційна фінансова звітність ФГ «САТУРН». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/22436979/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22436979/) (дата звернення: 15.02.2025)

25. Пронько Л. М., & Токар К. С. (2022). Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf) DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4. 73.

26. Рекуненко І. І., Д'яконова І. І., Лаврик Є. І., Павленко О. О., Федина, В. М. (2021). Конкурентоспроможність як елемент стратегічного менеджменту в контексті сталого розвитку країни. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 1. С. 330–337. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.1-38

27. Рекуненко І., Бондаренко А., & Кобушко Я. (2023). Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54>

28. Савченко М. В., Іванов В. М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1 (45). С. 47-58.

29. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового реалізації. *Економіст*. 2021. № 12. С. 58–61.

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

31. Суханова, А. (2021). Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (26).

32. Темченко Г. В. (2021). Маркетингова діяльність як спосіб підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. Одеса. 52. С. 115-119.

33. ТКАЧЕНКО. І., & ШАРКО, В. (2022). Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 302(1), 43-48.

34. Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17> (дата звернення: 15.02.2025)

35. Шевчук Н. А., Сербін О. О. Аналіз шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2020, вип. 25, с. 84–89.

36. Шульга М. О. (2020). Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*, (12), 135-141.

37. Bogatska N. (2020). Osoblyvosti otsinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Features of the enterprise competitiveness assessment]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.73> [in Ukrainian].

38. Fabrizio, C.M., Kaczam, F., de Moura, G.L. *et al.* Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. *Rev Manag Sci* 16, 617–648 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00459-8>

39. Kamardi AA, Mahdiraiji, HA, Masoumi, S & Jafari-Sadeghi, V 2022, 'Developing sustainable competitive advantages from the lens of resource-based view: evidence from IT sector of an emerging economy', *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2160485>

40. Tymoshyk N., Vasyliuk J. (2022) Konkurentospromozhnist' v umovah vojenного стану [Competitiveness in conditions of maritime]. Available at: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES\\_2022\\_Vasyliuk\\_J-Competitiveness\\_in\\_conditions\\_166-167.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf) (accessed 16 January 2023).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Дата звіту 13.02.2023

Період 2022 рік, 12 міс

## Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

| Назва рядка                                              | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>року, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|----------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                | 1000         | 0.00                                         | 0.00                                           |
| первісна вартість                                        | 1001         | 0.00                                         |                                                |
| накопичена амортизація                                   | 1002         | 0.00                                         |                                                |
| Основні засоби:                                          | 1010         | 9 090.00                                     | 10 871.00                                      |
| первісна вартість                                        | 1011         | 16 621.10                                    | 20 038.00                                      |
| знос                                                     | 1012         | 7 531.10                                     | 9 167.00                                       |
| Довгострокові біологічні активи                          | 1020         | 0.00                                         |                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції                       | 1030         | 0.00                                         |                                                |
| Інші необоротні активи                                   | 1090         | 0.00                                         |                                                |
| Усього за розділом I                                     | 1095         | 9 090.00                                     | 10 871.00                                      |
| II. Оборотні активи Запаси:                              | 1100         | 1 350.00                                     | 5 384.20                                       |
| у тому числі готова продукція                            | 1103         | 1 350.00                                     | 5 384.20                                       |
| Поточні біологічні активи                                | 1110         | 0.00                                         |                                                |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи,<br>послуги | 1125         | 0.00                                         |                                                |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з<br>бюджетом | 1135         | 0.00                                         |                                                |
| у тому числі з податку на прибуток                       | 1136         | 0.00                                         |                                                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                  | 1155         | 0.00                                         |                                                |
| Поточні фінансові інвестиції                             | 1160         | 0.00                                         |                                                |
| Гроші та їх еквіваленти                                  | 1165         | 40.00                                        | 130.00                                         |

|                                                                  |      |           |           |
|------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 528.00    | 402.00    |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 0.00      |           |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 1 918.00  | 5 916.20  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00      |           |
| Баланс                                                           | 1300 | 11 008.00 | 16 787.20 |

## Пасив

| Назва рядка                                                                                       | Код рядка | На початок звітнього року, тис. грн | На кінець звітнього періоду, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                                               | 1400      | 40.00                               | 40.00                                 |
| Додатковий капітал                                                                                | 1410      | 0.00                                |                                       |
|                                                                                                   |           |                                     |                                       |
| Резервний капітал                                                                                 | 1415      | 0.00                                |                                       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                       | 1420      | 10 968.00                           | 10 699.20                             |
| Неоплачений капітал                                                                               | 1425      | 0.00                                |                                       |
| Усього за розділом I                                                                              | 1495      | 11 008.00                           | 10 739.20                             |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення                              | 1595      | 0.00                                | 6 048.00                              |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621      | 0.00                                |                                       |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625      | 0.00                                |                                       |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630      | 0.00                                |                                       |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665      | 0.00                                |                                       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690      | 0.00                                |                                       |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695      | 0.00                                | 0.00                                  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700      | 0.00                                |                                       |
| Баланс                                                                                            | 1900      | 11 008.00                           | 16 787.20                             |

## Звіт про фінансові результати

| Назва рядка                                                    | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 36 470.00                   | 35 820.00                                         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 25 770.80                   | 24 852.00                                         |
| Інші доходи                                                    | 2240      |                             | 0.00                                              |
| Інші витрати                                                   | 2270      |                             | 0.00                                              |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280      | 36 470.00                   | 35 820.00                                         |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285      | 25 770.80                   | 24 852.00                                         |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290      | 10 699.20                   | 10 968.00                                         |
| Податок на прибуток                                            | 2300      |                             | 0.00                                              |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)                         | 2350      | 10 699.20                   | 10 968.00                                         |

## Додаток Б

Дата звіту 19.02.2024  
Період 2023 рік, 12 міс

Фінансова звітність малого підприємства  
Актив

| Назва рядка                                              | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>року, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|----------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                | 1000         | 0.00                                         | 0.00                                           |
| первісна вартість                                        | 1001         | 0.00                                         |                                                |
| накопичена амортизація                                   | 1002         | 0.00                                         |                                                |
| Основні засоби:                                          | 1010         | 10 871.00                                    | 15 433.00                                      |
| первісна вартість                                        | 1011         | 20 038.00                                    | 30 615.00                                      |
| знос                                                     | 1012         | 9 167.00                                     | 15 182.00                                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції                       | 1030         | 0.00                                         |                                                |
| Інші необоротні активи                                   | 1090         | 0.00                                         |                                                |
| Усього за розділом I                                     | 1095         | 10 871.00                                    | 15 433.00                                      |
| II. Оборотні активи Запаси:                              | 1100         | 5 384.20                                     | 5 982.40                                       |
| у тому числі готова продукція                            | 1103         | 5 384.20                                     | 5 982.40                                       |
| Поточні біологічні активи                                | 1110         | 0.00                                         |                                                |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи,<br>послуги | 1125         | 0.00                                         |                                                |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з<br>бюджетом | 1135         | 0.00                                         |                                                |
| у тому числі з податку на прибуток                       | 1136         | 0.00                                         |                                                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                  | 1155         | 0.00                                         |                                                |
| Поточні фінансові інвестиції                             | 1160         | 0.00                                         |                                                |
| Гроші та їх еквіваленти                                  | 1165         | 130.00                                       | 670.80                                         |

|                                                                  |      |           |           |
|------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 402.00    | 652.80    |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 0.00      |           |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 5 916.20  | 7 306.00  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00      |           |
| Баланс                                                           | 1300 | 16 787.20 | 22 739.00 |

## Пасив

| Назва рядка                                                                                       | Код рядка | На початок звітнього року, тис. грн | На кінець звітнього періоду, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                                               | 1400      | 40.00                               | 40.00                                 |
| Додатковий капітал                                                                                | 1410      | 0.00                                |                                       |
| Резервний капітал                                                                                 | 1415      | 0.00                                |                                       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                       | 1420      | 10 699.20                           | 11 085.50                             |
| Неоплачений капітал                                                                               | 1425      | 0.00                                |                                       |
| Усього за розділом I                                                                              | 1495      | 10 739.20                           | 11 125.50                             |
| III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями  | 1610      | 6 048.00                            | 11 613.50                             |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621      | 0.00                                |                                       |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625      | 0.00                                |                                       |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630      | 0.00                                |                                       |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665      | 0.00                                |                                       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690      | 0.00                                |                                       |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695      | 6 048.00                            | 11 613.50                             |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700      | 0.00                                |                                       |
| Баланс                                                                                            | 1900      | 16 787.20                           | 22 739.00                             |

## Звіт про фінансові результати

| Назва рядка                                                    | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 34 544.20                   | 36 470.00                                         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 23 625.30                   | 25 770.80                                         |
| Інші операційні доходи                                         | 2120      | 357.70                      |                                                   |
| Інші доходи                                                    | 2240      |                             | 0.00                                              |
| Інші витрати                                                   | 2270      | 191.10                      | 0.00                                              |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280      | 34 901.90                   | 36 470.00                                         |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285      | 23 816.40                   | 25 770.80                                         |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290      | 11 085.50                   | 10 699.20                                         |
| Податок на прибуток                                            | 2300      |                             | 0.00                                              |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)                         | 2350      | 11 085.50                   | 10 699.20                                         |

## Додаток В

Дата звіту 13.01.2025  
Період 2024 рік, 12 міс

Фінансова звітність малого підприємства  
Актив

| Назва рядка                                              | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>року, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|----------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                | 1000         | 0.00                                         | 0.00                                           |
| первісна вартість                                        | 1001         | 0.00                                         |                                                |
| накопичена амортизація                                   | 1002         | 0.00                                         |                                                |
| Незавершені капітальні інвестиції                        | 1005         | 0.00                                         |                                                |
| Основні засоби:                                          | 1010         | 15 433.00                                    | 14 449.90                                      |
| первісна вартість                                        | 1011         | 30 615.00                                    | 32 502.00                                      |
| знос                                                     | 1012         | 15 182.00                                    | 18 052.10                                      |
| Довгострокові біологічні активи                          | 1020         | 0.00                                         |                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції                       | 1030         | 0.00                                         |                                                |
| Інші необоротні активи                                   | 1090         | 0.00                                         |                                                |
| Усього за розділом I                                     | 1095         | 15 433.00                                    | 14 449.90                                      |
| II. Оборотні активи Запаси:                              | 1100         | 5 982.40                                     | 6 017.10                                       |
| у тому числі готова продукція                            | 1103         | 5 982.40                                     | 6 017.10                                       |
| Поточні біологічні активи                                | 1110         | 0.00                                         |                                                |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи,<br>послуги | 1125         | 0.00                                         |                                                |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з<br>бюджетом | 1135         | 0.00                                         |                                                |
| у тому числі з податку на прибуток                       | 1136         | 0.00                                         |                                                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                  | 1155         | 0.00                                         |                                                |

|                                                                  |      |           |           |
|------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0.00      |           |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 670.80    | 283.50    |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 652.80    | 4 322.00  |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 0.00      |           |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 7 306.00  | 10 622.60 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00      |           |
| Баланс                                                           | 1300 | 22 739.00 | 25 072.50 |

## Пасив

| Назва рядка                                                                                       | Код рядка | На початок звітнього року, тис. грн | На кінець звітнього періоду, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                                               | 1400      | 40.00                               | 40.00                                 |
| Додатковий капітал                                                                                | 1410      | 0.00                                |                                       |
| Резервний капітал                                                                                 | 1415      | 0.00                                |                                       |
|                                                                                                   |           |                                     |                                       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                       | 1420      | 11 085.50                           | 18 750.80                             |
| Неоплачений капітал                                                                               | 1425      | 0.00                                |                                       |
| Усього за розділом I                                                                              | 1495      | 11 125.50                           | 18 790.80                             |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення                              | 1595      | 0.00                                |                                       |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600      | 0.00                                |                                       |
| III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями  | 1610      | 11 613.50                           | 6 229.50                              |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615      | 0.00                                |                                       |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620      | 0.00                                | 11.50                                 |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621      | 0.00                                |                                       |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625      | 0.00                                |                                       |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630      | 0.00                                | 40.70                                 |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665      | 0.00                                |                                       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690      | 0.00                                |                                       |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695      | 11 613.50                           | 6 281.70                              |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700      | 0.00                                |                                       |
| Баланс                                                                                            | 1900      | 22 739.00                           | 25 072.50                             |

## Звіт про фінансові результати

| Назва рядка                                                    | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 58 586.40                   | 34 544.20                                         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 42 586.20                   | 23 625.30                                         |
| Інші операційні доходи                                         | 2120      | 2 750.60                    | 357.70                                            |
| Інші операційні витрати                                        | 2180      |                             | 0.00                                              |

|                                                     |      |           |           |
|-----------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Інші доходи                                         | 2240 |           | 0.00      |
| Інші витрати                                        | 2270 |           | 191.10    |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                   | 2280 | 61 337.00 | 34 901.90 |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                  | 2285 | 42 586.20 | 23 816.40 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 18 750.80 | 11 085.50 |
| Податок на прибуток                                 | 2300 |           | 0.00      |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)              | 2350 | 18 750.80 | 11 085.50 |