МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТОВ «РЕНЕТ» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка ІІ курсу, 22к-з-м групи

спеціальності 073 «Менеджмент»

МУДРИК Дарина Юріївна

Керівник: к.е.н., доцент

МОВЧАНЮК Анастасія Валентинівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА…….

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ СТОВ «РЕНЕТ» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ……..

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТОВ «РЕНЕТ» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ……

ВИСНОВКИ…….

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....

ВСТУП

Актуальність теми. Агропромисловий сектор України функціонує в умовах постійного загострення конкурентної боротьби, що змушує підприємства не лише підтримувати ефективність виробництва, а й шукати нові підходи до забезпечення стабільного розвитку. Складність ведення господарської діяльності посилюється впливом воєнних дій, нестабільністю ринкової кон'юнктури, зростанням собівартості продукції та високою залежністю результатів виробництва від природно-кліматичних умов. За таких обставин аграрним підприємствам необхідно формувати ефективні механізми управління, здатні забезпечити зміцнення конкурентних позицій і підвищення результативності господарювання.

Конкурентна стратегія є важливим елементом системи стратегічного управління підприємством, оскільки визначає основні напрями його розвитку, способи формування конкурентних переваг та механізми зміцнення ринкових позицій. Для аграрних підприємств необхідність формування конкурентної стратегії обумовлена високим рівнем ризикованості сільськогосподарського виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничих процесів, нестабільністю логістичних маршрутів та обмеженістю фінансових ресурсів. У сучасних умовах ефективна конкурентна стратегія повинна бути спрямована не лише на підвищення прибутковості виробництва, а й на забезпечення фінансової стійкості, впровадження інноваційних технологій, диверсифікацію виробництва та мінімізацію впливу зовнішніх ризиків.

Особливої актуальності проблема формування конкурентної стратегії набуває для аграрних підприємств Вінницької області, де сільське господарство є однією з провідних галузей економіки регіону. Високий рівень розвитку аграрного виробництва, концентрація сільськогосподарських товаровиробників та активна конкуренція на ринку зумовлюють необхідність пошуку ефективних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У таких умовах важливим є вдосконалення системи управління розвитком підприємства,

підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, впровадження сучасних технологій виробництва та розширення ринків збуту продукції.

З огляду на викладене, актуальність дослідження полягає у необхідності поглиблення теоретичних та практичних засад формування конкурентної стратегії аграрного підприємства, визначення сучасних напрямів підвищення його конкурентоспроможності та розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних основ і практичних аспектів формування конкурентної стратегії аграрного підприємства та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності її реалізації на прикладі СТОВ «РЕНЕТ» Гайсинського району Вінницької області.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

– дослідити теоретико-методологічні основи формування конкурентної стратегії підприємства;

– охарактеризувати господарську діяльність СТОВ «РЕНЕТ» та здійснити оцінку його конкурентних позицій;

– обґрунтувати напрями вдосконалення конкурентної стратегії розвитку СТОВ «РЕНЕТ» та запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентної стратегії аграрного підприємства СТОВ «РЕНЕТ» Гайсинського району Вінницької області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства і формування ефективної конкурентної стратегії його розвитку.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних основ конкурентної стратегії;

економіко-статистичний метод – для оцінки результатів господарської діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для дослідження динаміки економічних показників; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; метод стратегічного аналізу (SPACE-аналіз, матриця І. Ансоффа) – для визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства. Теоретичною та інформаційною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, а також фінансова та виробнича звітність СТОВ «РЕНЕТ».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії СТОВ «РЕНЕТ» з метою підвищення ефективності його господарської діяльності, зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку та забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток ринкових відносин супроводжується посиленням конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання, що особливо відчутно в аграрному секторі економіки. Сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах постійної зміни зовнішнього середовища, високої залежності від природно-кліматичних факторів, нестабільності цін на аграрну продукцію та матеріально-технічні ресурси. За таких умов забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства неможливе без формування ефективної конкурентної стратегії, яка дозволяє господарству зміцнювати свої ринкові позиції, підвищувати економічну ефективність та адаптуватися до сучасних викликів аграрного ринку.

Конкуренція є однією з ключових категорій ринкової економіки та виступає важливим механізмом регулювання господарської діяльності. Вона стимулює підприємства до підвищення ефективності виробництва, удосконалення технологій, покращення якості продукції та пошуку нових напрямів розвитку. У сучасних умовах конкуренція в аграрному секторі проявляється не лише у боротьбі за ринки збуту продукції, а й у забезпеченні доступу до земельних ресурсів, фінансового капіталу, сучасних технологій, трудових ресурсів та інновацій.

Для більш повного розуміння сутності конкуренції доцільно розглянути основні її функції в ринковій економіці (рис. 1.1).

Конкуренція виконує регулюючу, стимулюючу, контрольну та інноваційну функції. Регулююча функція забезпечує перерозподіл ресурсів між галузями та видами діяльності залежно від рівня їх прибутковості. Стимулююча функція спрямована на підвищення ефективності виробництва та зниження витрат. Інноваційна функція проявляється у необхідності впровадження нових

технологій та сучасних методів управління для збереження конкурентних позицій підприємства.



Рис. 1.1. Основні функції конкуренції в діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі наукових праць

Особливістю конкурентного середовища аграрного сектору є високий рівень залежності результатів діяльності підприємств від зовнішніх факторів. До них належать погодні умови, зміни державної аграрної політики, коливання світових цін на зернові та олійні культури, логістичні ризики, інфляційні процеси та воєнні загрози. У зв’язку з цим підприємства змушені постійно вдосконалювати систему управління та формувати стратегічні напрями розвитку, які забезпечують їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

В економічній літературі конкурентну стратегію розглядають як комплекс довгострокових управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг підприємства на ринку. Основною метою конкурентної стратегії є забезпечення стійких позицій підприємства серед конкурентів шляхом ефективного використання наявних ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та створення умов для стабільного розвитку.

Для систематизації наукових підходів до визначення сутності конкурентної стратегії доцільно узагальнити основні трактування даного поняття у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентна стратегія – це система дій підприємства, спрямована на досягнення стійких конкурентних переваг у певній галузі
І. Ансофф	Конкурентна стратегія визначає напрями адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його розвитку
Ф. Котлер	Конкурентна стратегія є комплексом маркетингових і управлінських рішень щодо забезпечення ринкових переваг підприємства
А. Томпсон	Конкурентна стратегія спрямована на зміцнення позицій підприємства на ринку та підвищення ефективності його діяльності
Г. Мінцберг	Конкурентна стратегія являє собою модель поведінки підприємства в умовах конкурентного середовища
Ж.-Ж. Ламбен	Конкурентна стратегія пов’язана із забезпеченням довгострокового успіху підприємства через створення цінності для споживача
О. Віханський	Конкурентна стратегія – це система управлінських заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства в конкурентному середовищі
Л. Балабанова	Конкурентна стратегія забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом формування та підтримання конкурентних переваг

Джерело: узагальнено автором на основі наукових праць

Порівняння наукових підходів до трактування поняття «конкурентна стратегія» свідчать про те, що більшість науковців розглядають конкурентну стратегію як систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його стабільного розвитку. Незважаючи на різні підходи до визначення даного поняття, спільною рисою є орієнтація на підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Конкурентна стратегія підприємства охоплює систему заходів щодо підвищення ефективності виробництва, оптимізації структури витрат, удосконалення організації праці, впровадження інновацій та розвитку

маркетингової діяльності. Вона визначає основні напрями функціонування підприємства, формує його поведінку на ринку та впливає на здатність забезпечувати прибутковість діяльності в умовах конкурентного середовища.

Для аграрних підприємств формування конкурентної стратегії має особливе значення, оскільки аграрне виробництво характеризується тривалим виробничим циклом, сезонністю, високою капіталомісткістю та значною залежністю від природно-кліматичних умов. У таких умовах підприємства повинні не лише забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу, а й своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджувати сучасні технології виробництва та підвищувати рівень адаптивності до ризиків зовнішнього середовища.

Основні складові конкурентної стратегії підприємства наведено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Основні складові конкурентної стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором

Як видно з рисунка 1.2, конкурентна стратегія охоплює виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну та управлінську складові. Виробнича складова передбачає підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження сучасних технологій. Маркетингова складова спрямована на формування ефективної системи збуту продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства. Фінансова складова забезпечує підтримання фінансової стійкості та платоспроможності господарства.

Одним із основних елементів конкурентної стратегії є формування конкурентних переваг підприємства. Конкурентні переваги являють собою сукупність характеристик та можливостей підприємства, які забезпечують йому кращі позиції порівняно з конкурентами. До основних джерел конкурентних переваг аграрних підприємств належать родючість земельних ресурсів, рівень технічного забезпечення, ефективність використання трудових ресурсів, доступ до фінансових ресурсів, застосування сучасних агротехнологій та ефективна система управління.

Суттєвий вплив на формування конкурентних переваг має рівень інноваційного розвитку підприємства. У сучасних умовах аграрний бізнес дедалі активніше впроваджує елементи цифровізації виробництва, системи точного землеробства, автоматизованого моніторингу посівів та управління виробничими процесами. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність використання земельних ресурсів, оптимізувати витрати на матеріально-технічні ресурси та покращити якість управлінських рішень.

Важливим чинником формування конкурентної стратегії є також ефективність маркетингової діяльності підприємства. В умовах нестабільного аграрного ринку підприємства повинні забезпечувати не лише виробництво конкурентоспроможної продукції, а й формувати ефективну систему її реалізації. Це передбачає пошук нових каналів збуту, диверсифікацію ринків реалізації продукції, розвиток партнерських відносин із переробними підприємствами та трейдерами, а також підвищення рівня адаптації до змін ринкової кон’юнктури.

Особливого значення конкурентна стратегія набуває в умовах сучасних викликів розвитку аграрного сектору України. Воєнні дії, порушення логістичних маршрутів, нестабільність експортних поставок, зростання цін на енергоносії та матеріально-технічні ресурси суттєво ускладнюють діяльність аграрних підприємств. У таких умовах ефективна конкурентна стратегія повинна бути спрямована не лише на забезпечення прибутковості виробництва, а й на підвищення рівня фінансової стійкості, мінімізацію ризиків та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки значною мірою залежить від правильного вибору конкурентної стратегії, яка визначає основні напрями розвитку господарської діяльності, механізми досягнення конкурентних переваг та способи адаптації до змін зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств питання вибору конкурентної стратегії є особливо актуальним, оскільки аграрний сектор характеризується високим рівнем ризикованості, залежністю від природно-кліматичних умов, нестабільністю ринкової кон’юнктури та значною конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Конкурентна стратегія підприємства формується з урахуванням особливостей його ресурсного потенціалу, фінансових можливостей, рівня технічного забезпечення, спеціалізації виробництва та стану конкурентного середовища. Вибір стратегічного напряму розвитку повинен забезпечувати досягнення довгострокових цілей підприємства, підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення ринкових позицій.

У сучасній економічній літературі існує значна кількість підходів до класифікації конкурентних стратегій підприємства. Найбільш поширеною є класифікація, запропонована американським економістом М. Портером, який виділив три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування.

Для кращого розуміння особливостей базових конкурентних стратегій доцільно розглянути їх характеристику у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика базових конкурентних стратегій підприємства за М. Портером

Вид стратегії	Сутність стратегії	Основні переваги	Основні ризики
Лідерство за витратами	Досягнення найнижчого рівня витрат виробництва у галузі	Зниження собівартості продукції, підвищення прибутковості	Погіршення якості продукції, технологічне відставання
Диференціація	Формування унікальних характеристик продукції або послуг	Підвищення конкурентоспроможності продукції, формування лояльності споживачів	Високі витрати на інновації та маркетинг
Фокусування	Орієнтація на окремий сегмент ринку або групу споживачів	Глибоке задоволення потреб конкретного ринку	Обмеження масштабів діяльності та залежність від вузького сегмента

Джерело: сформовано автором на основі наукових праць М. Портера

Наведені у таблиці 1.2 стратегії є базовими напрямами конкурентної поведінки підприємства на ринку. Для аграрних підприємств найбільш поширеною є стратегія лідерства за витратами, оскільки ефективність сільськогосподарського виробництва значною мірою залежить від рівня собівартості продукції. Зменшення витрат на виробництво дозволяє підприємствам забезпечувати конкурентні ціни на продукцію та підтримувати стабільний рівень прибутковості навіть в умовах коливання ринкових цін.

Разом із тим сучасний розвиток аграрного бізнесу свідчить про зростання ролі стратегії диференціації, яка передбачає виробництво продукції з унікальними характеристиками або підвищеною споживчою цінністю. У сільському господарстві це може проявлятися у виробництві органічної продукції, використанні екологічно безпечних технологій, підвищенні якості продукції або розвитку переробки сільськогосподарської сировини.

Важливе значення у формуванні конкурентної стратегії підприємства має визначення стратегічних цілей розвитку. Саме стратегічні цілі формують основу

системи управління підприємством та визначають напрями його діяльності у довгостроковій перспективі.

Основні стратегічні цілі конкурентної стратегії підприємства наведено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Основні стратегічні цілі конкурентної стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором

Як видно з рисунка 1.3, основними стратегічними цілями підприємства є підвищення прибутковості діяльності, забезпечення фінансової стійкості, розширення ринків збуту, формування конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку. Для аграрних підприємств важливого значення також набувають цілі, пов’язані із підвищенням ефективності використання земельних ресурсів, зниженням виробничих ризиків та впровадженням сучасних технологій виробництва.

Процес формування конкурентної стратегії підприємства є складною багатоступеневою системою управлінських рішень, яка передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку конкурентного потенціалу

підприємства, визначення стратегічних цілей та вибір найбільш ефективних напрямів розвитку.

Основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства узагальнено на рисунку 1.4.



Рис.1.4. Основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором

Інформація, наведена на рисунку 1.4, свідчить про те, що формування конкурентної стратегії є безперервним процесом, який вимагає постійного моніторингу змін зовнішнього середовища та оцінки результативності діяльності підприємства. Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, які функціонують в умовах високого рівня ризику та нестабільності ринкової кон'юнктури.

Важливим елементом формування конкурентної стратегії є вибір методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах аграрні підприємства використовують різні методи підвищення конкурентних переваг залежно від специфіки виробництва та особливостей ринку.

Основні методи формування конкурентної стратегії підприємства наведено на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Методи формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором

До основних методів формування конкурентної стратегії належать економічні, організаційні, технологічні, маркетингові та інноваційні методи. Економічні методи передбачають оптимізацію витрат, підвищення рентабельності виробництва та ефективності використання ресурсів. Організаційні методи спрямовані на вдосконалення системи управління підприємством та підвищення ефективності організації виробничих процесів.

Технологічні методи пов'язані із впровадженням сучасних агротехнологій, автоматизацією виробництва та використанням елементів точного землеробства. Впровадження сучасних технологій дозволяє аграрним підприємствам підвищувати урожайність сільськогосподарських культур, оптимізувати використання матеріально-технічних ресурсів та зменшувати виробничі витрати.

Маркетингові методи формування конкурентної стратегії передбачають дослідження ринку, формування ефективної системи збуту продукції, розвиток партнерських відносин та диверсифікацію каналів реалізації продукції. В умовах нестабільної ринкової кон'юнктури ефективна маркетингова політика є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Суттєвого значення в сучасних умовах набувають інноваційні методи формування конкурентної стратегії. Використання цифрових технологій, систем GPS-моніторингу техніки, автоматизованого контролю стану посівів та аналітичних платформ дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління виробництвом та забезпечувати більш раціональне використання ресурсів.

Одним із важливих методичних підходів до оцінки конкурентного середовища є модель п'яти конкурентних сил М. Портера, яка дозволяє визначити рівень конкурентного тиску у галузі та оцінити вплив основних ринкових факторів на діяльність підприємства.

Для кращого розуміння структури конкурентного середовища доцільно розглянути модель конкурентних сил М. Портера, наведену на рисунку 1.6.

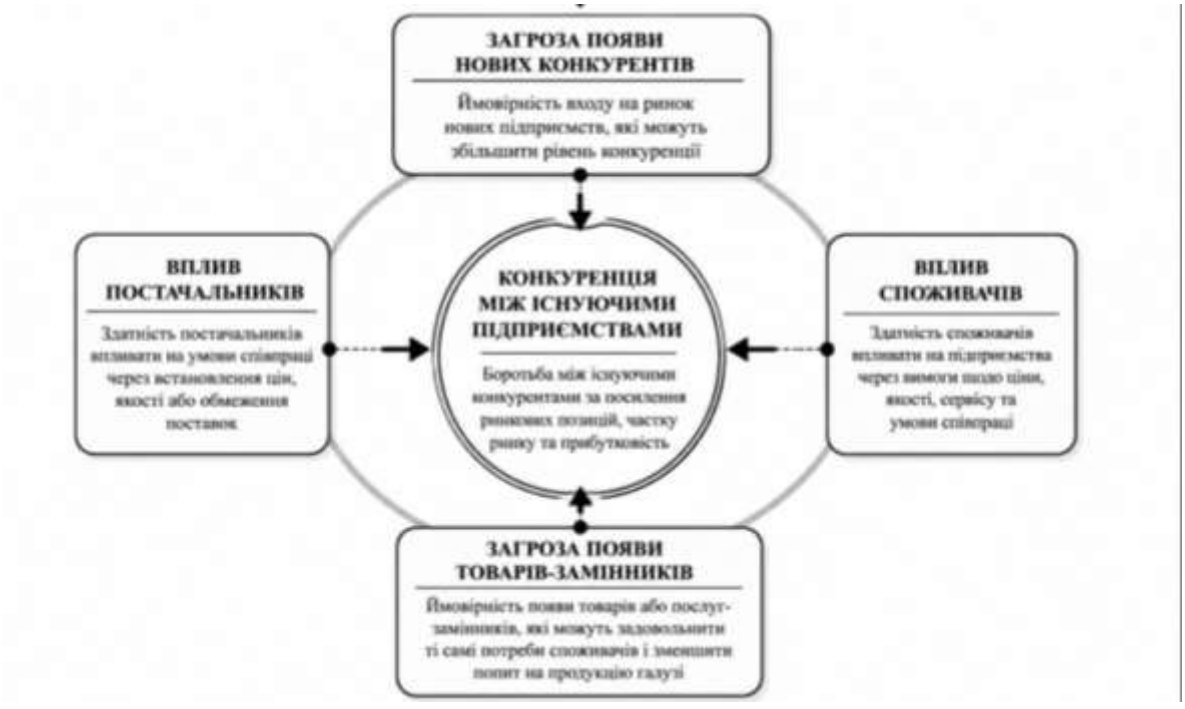


Рис. 1.6. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера

Згідно з моделлю М. Портера, рівень конкуренції у галузі визначається впливом п’яти основних факторів: конкуренцією між існуючими підприємствами, загрозою появи нових конкурентів, впливом постачальників, впливом споживачів та загрозою появи товарів-замінників. Даний підхід дозволяє підприємству оцінити рівень конкурентного тиску та визначити напрями підвищення власної конкурентоспроможності.

Для аграрних підприємств України, на сьогодні, формування конкурентної стратегії ускладнюється впливом воєнних дій, нестабільністю логістичних маршрутів, зростанням цін на ресурси та дефіцитом трудових ресурсів. У зв’язку з цим сучасна конкурентна стратегія повинна бути спрямована не лише на забезпечення прибутковості діяльності, а й на підвищення рівня адаптивності підприємства до ризиків зовнішнього та внутрігосподарського середовищ.

З огляду на викладене в першому розділі теоретичних основ поняття та суті конкурентної стратегії, відзначаємо, що вибір та формування конкурентної стратегії є важливою умовою для забезпечення ефективного функціонування будь якого підприємства в умовах конкурентного ринку та забезпечення прибутковості ведення власної бізнес-справи. Використання сучасних методів стратегічного управління дозволяє аграрним підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати рівень економічної ефективності та забезпечувати довгостроковий розвиток господарської діяльності.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ СТОВ «РЕНЕТ» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Функціонування аграрних підприємств України сьогодні відбувається в умовах постійних економічних, технологічних і безпекових змін. Воєнний стан, коливання цін на енергоносії та ресурси, ускладнена логістика експорту сільськогосподарської продукції, а також посилення конкуренції на внутрішньому ринку суттєво впливають на ефективність діяльності агровиробників. За таких обставин підприємства аграрного сектору змушені оперативно вживати заходів щодо адаптації виробничих процесів до нових економічних реалій, підвищувати результативність використання власних засобів та резервів, впроваджувати сучасні інструменти забезпечення конкурентоспроможності.

Ключовою передумовою успішного розвитку аграрного підприємства є здатність формувати гнучку та ефективну систему організації виробництва й управління, яка дозволяє підтримувати стабільність діяльності навіть за високого рівня ризиків. Особливого значення в сільськогосподарському виробництві набуває ефективне використання основного ресурсу – це земля сільськогосподарського призначення, впровадження інноваційних агротехнологій, що сприятиме оптимізації витрат, а отже зміцненню фінансової стійкості підприємства. У цьому контексті дослідження організаційно-економічної характеристики СТОВ «РЕНЕТ» дає можливість оцінити специфіку функціонування аграрного підприємства, його рівень адаптивності до сучасних умов господарювання та перспективи формування ефективної стратегії подальшого розвитку.

СТОВ «РЕНЕТ» є сільськогосподарським підприємством, яке здійснює господарську діяльність на території Гайсинського району Вінницької області. Підприємство функціонує у формі сільськогосподарського товариства з

обмеженою відповідальністю, що забезпечує можливість самостійного ведення виробничої та фінансово-господарської діяльності. Господарство зареєстроване у 2001 році, а отже має значний практичний досвід роботи в аграрному секторі та сформовану систему управління виробничими процесами.

Основним напрямом діяльності СТОВ «РЕНЕТ» є вирощування зернових, зернобобових та олійних культур. Виробнича спеціалізація підприємства відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного сектору Вінницької області, де рослинництво займає провідне місце у структурі сільськогосподарського виробництва. Основу товарної продукції підприємства становлять пшениця, кукурудза, соняшник, соя, ріпак та інші культури, які мають стабільний попит на внутрішньому та зовнішньому ринках. Земельний банк підприємства становить близько 1400 га, що дає можливість забезпечувати належний рівень товарності виробництва та формувати достатній виробничий потенціал.

Важливим фактором ефективного функціонування СТОВ «РЕНЕТ» є його розташування у межах Вінницької області, яка характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для ведення сільського господарства. Наявність родючих чорноземів та достатнього рівня вологозабезпечення створює передумови для отримання високої врожайності сільськогосподарських культур та підвищення економічної ефективності виробництва. Разом із тим підприємство, як і більшість аграрних товаровиробників України, функціонує в умовах нестабільності аграрного ринку, що вимагає постійного вдосконалення системи управління та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Суттєвий вплив на результати господарської діяльності підприємства має його організаційна структура, оскільки саме вона забезпечує координацію виробничих, фінансових та управлінських процесів. Організаційну структуру СТОВ «РЕНЕТ» наведено на рисунку 2.1.

Організаційна структура підприємства сформована за лінійно-функціональним принципом, який передбачає чіткий розподіл функціональних обов’язків між структурними підрозділами та посадовими особами. Загальне керівництво діяльністю господарства здійснює керівник підприємства, який

відповідає за прийняття стратегічних управлінських рішень, організацію виробничо-господарської діяльності та координацію роботи всіх підрозділів.

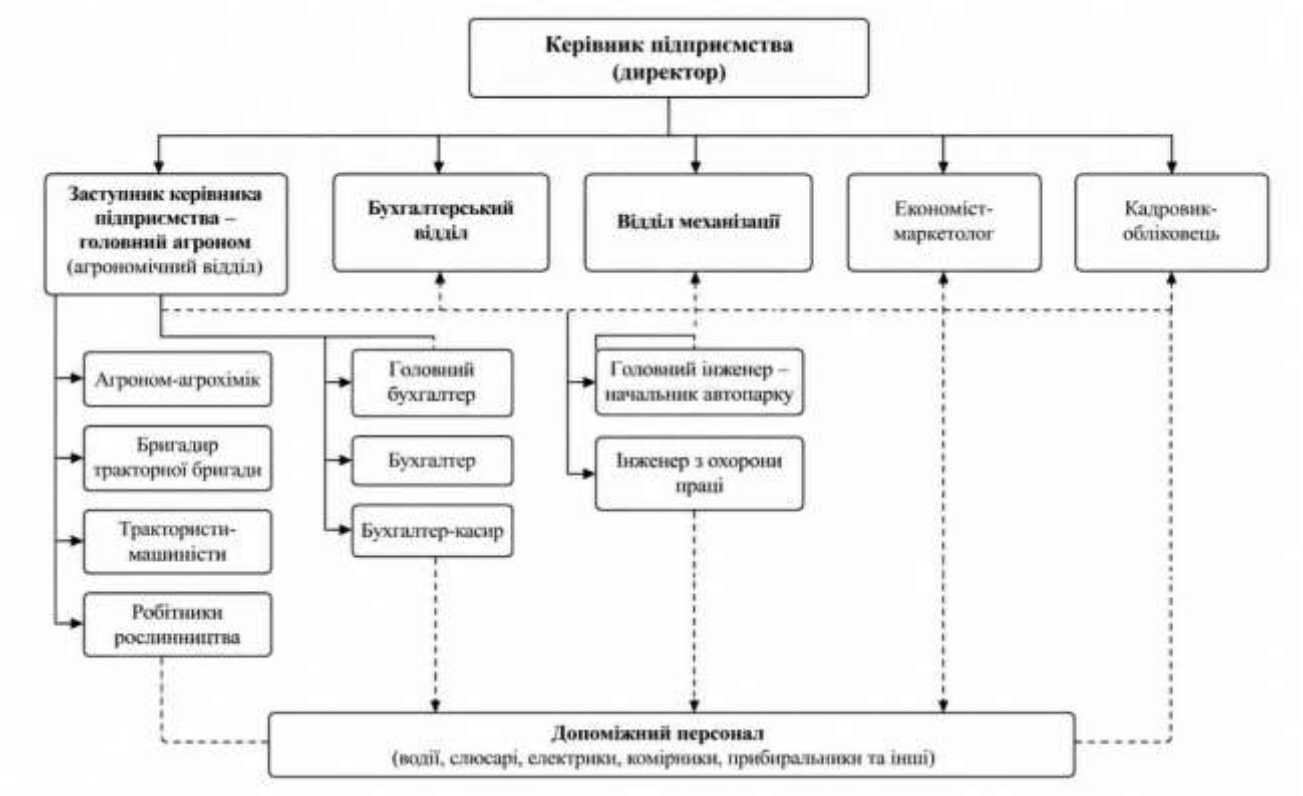


Рис. 2.1. Організаційна структура СТОВ «РЕНЕТ»

Безпосередню організацію виробничих процесів у галузі рослинництва здійснює заступник керівника підприємства – головний агроном. До його функціональних обов'язків належать планування структури посівних площ, контроль за дотриманням агротехнологій, організація проведення польових робіт та забезпечення ефективного використання земельних ресурсів. У структурі агрономічного відділу також функціонують агроном-агрохімік та бригадир тракторної бригади, діяльність яких спрямована на забезпечення належного рівня технологічного супроводу виробництва.

Важливу роль у системі управління підприємством відіграє бухгалтерський відділ, до складу якого входять головний бухгалтер, бухгалтер та бухгалтер-касир. Даний структурний підрозділ забезпечує ведення бухгалтерського та податкового обліку, формування фінансової звітності, контроль руху грошових коштів і здійснення фінансового аналізу діяльності

підприємства. Належна організація бухгалтерського обліку є важливою умовою забезпечення фінансової стабільності господарства та прийняття ефективних управлінських рішень.

Функціонування машинно-тракторного парку забезпечує відділ механізації, до складу якого входять головний інженер — начальник автопарку та інженер з охорони праці. Основними завданнями даного підрозділу є організація технічного обслуговування сільськогосподарської техніки, контроль за її технічним станом та забезпечення безпечних умов праці працівників підприємства. Наявність власної технічної бази дозволяє СТОВ «РЕНЕТ» своєчасно виконувати комплекс польових робіт та зменшувати залежність від сторонніх технічних послуг.

Крім основних виробничих підрозділів, у структурі підприємства функціонують економіст-маркетолог та кадровик-обліковець. Діяльність економіста-маркетолога спрямована на аналіз ринкової кон'юнктури, планування економічних показників діяльності підприємства та забезпечення ефективної реалізації продукції. Кадровик-обліковець відповідає за ведення кадрової документації, організацію обліку працівників та забезпечення кадрового супроводу діяльності господарства.

Таким чином, організаційна структура СТОВ «РЕНЕТ» є достатньо адаптованою до специфіки ведення аграрного виробництва та забезпечує координацію основних виробничих і управлінських процесів. Чіткий розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, забезпечує оперативність прийняття рішень та створює передумови для підвищення рівня конкурентоспроможності господарства в сучасних умовах розвитку аграрного сектору України.

Основу господарської діяльності СТОВ «РЕНЕТ» становить рослинництво, яке є пріоритетним напрямом розвитку підприємства та формує основну частину його доходів. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, що відповідає сучасній тенденції аграрного виробництва. Підприємства займається вирощуванням зернових культур: озимої

пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю та технічних - соняшника, сої та ріпак. Вибір такої виробничої спеціалізації обумовлений високим попитом на зазначені культури як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також сприятливими природно-кліматичними умовами регіону.

Виробнича діяльність підприємства базується на використанні власного земельного та матеріально-технічного потенціалу. Наявність сформованого машинно-тракторного парку дозволяє СТОВ «РЕНЕТ» самостійно виконувати необхідні технологічні операції, пов’язані з обробітком ґрунту, посівом, доглядом за посівами та збиранням урожаю. Наявні власні виробничі ресурси сприяють забезпеченню своєчасності проведення польових робіт, підвищенню продуктивності праці та зменшенню витрат на залучення сторонньої техніки. Водночас сучасні умови господарювання потребують постійного оновлення технічної бази підприємства, впровадження енергоощадних технологій та використання елементів точного землеробства.

Значну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства відіграє система організації збуту продукції та маркетингової діяльності. Реалізація вирощеної продукції здійснюється переважно на внутрішньому аграрному ринку через співпрацю з переробними підприємствами, трейдерами та іншими суб’єктами аграрного бізнесу. В умовах нестабільної ринкової кон’юнктури, коливання закупівельних цін та логістичних обмежень особливо важливим є формування ефективної системи збуту, диверсифікація каналів реалізації продукції та пошук нових ринків збуту.

Організація праці на підприємстві побудована на функціональному розподілі обов’язків між структурними підрозділами та працівниками. Такий підхід забезпечує належний рівень координації виробничих процесів, підвищує ефективність управління та сприяє раціональному використанню трудових ресурсів. Водночас для сучасних аграрних підприємств важливого значення набуває питання кадрового забезпечення, оскільки дефіцит кваліфікованих працівників, міграційні процеси та зростання вимог до професійних компетенцій

персоналу залишаються одними з ключових викликів розвитку аграрного сектору.

Оцінка результатів господарської діяльності підприємства є важливою складовою дослідження його конкурентних позицій та ефективності функціонування в умовах сучасного аграрного ринку. Аналіз економічних показників дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, рівень ефективності використання ресурсного потенціалу, фінансову стійкість та здатність господарства забезпечувати стабільне зростання виробництва. Для аграрних підприємств особливого значення набуває оцінка динаміки обсягів виробництва, структури товарної продукції, використання земельних ресурсів та основних виробничих фондів, оскільки саме ці показники формують основу конкурентоспроможності сільськогосподарського товаровиробника.

Для характеристики економічно-господарської діяльності СТОВ «РЕНЕТ» доцільно проаналізувати основні показники функціонування підприємства за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників економічно-господарської діяльності СТОВ «РЕНЕТ» Гайсинського району Вінницької області за 2023-2025 роки

Показники	Роки			2025р до 2023 р	
	2023	2024	2025	+,-	%
Площа с/г угідь (рілля), га	1326	1383	1410	84	106,3
Валова продукція (у зіставних цінах), тис. грн.	47396	55799	86364	38968	182,2
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	55760	65646	101605	45845	182,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	49981	50706	69642	19661	139,3
Валовий прибуток, тис. грн.	5779	14940	31963	26184	553,1
Середньорічна чисельність працівників, осіб	43	41	43	0	100,0
з них зайнятих у сільгоспвиробництві, осіб	30	30	32	2	106,7
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	36090	37154	38713	2623	107,3
Вартість оборотних активів, тис. грн.	37390	36252	57850	20460	154,7

Дані таблиці 2.1 свідчать про позитивну динаміку більшості економічних показників діяльності СТОВ «РЕНЕТ» протягом досліджуваного періоду. Наявні в обробітку сільськогосподарські угідя підприємства у 2025 році було збільшено на 6,3% порівняно з 2023 роком і становили 1410 га. Розширення земельного банку підприємства є позитивним свідченням зміцнення виробничого потенціалу господарства та підвищення його конкурентоспроможності, перш за все, на ринку земельних орендних відносин. Враховуючи той факт, що аграрні підприємства середньої ланки та великі холденги формують свої земельні ресурси орендуючи в більшій своїй частині (70-100%) приватні земельні ділянки у громадян, тому від запропонованих умов оренди земельних ділянок і залежить який земельний банк зможе з формувати орендар.

Виробництво валової продукції ТОВ «РЕНЕТ» протягом трьох аналізованих років зросло із 47,4 млн грн у 2023 році до 86,4 млн грн у 2025 році, тобто майже у 1,8 раза. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо доходу від реалізації продукції, який збільшився на 45,8 млн грн або на 82,2 %. Таке зростання пояснюється як підвищенням обсягів виробництва окремих культур, так і покращенням цінової кон’юнктури на ринку зернових та олійних культур у досліджуваний період.

Позитивною тенденцією є суттєве збільшення валового прибутку підприємства. Якщо у 2023 році його обсяг становив 5,8 млн грн, то у 2025 році – вже 31,9 млн грн, що у 5,5 раза більше. Незважаючи на зростання собівартості реалізованої продукції, темпи приросту доходів були значно вищими за темпи збільшення витрат, що сприяло підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства.

Середньорічна чисельність працівників упродовж аналізованого періоду залишалася практично стабільною. У 2025 році на підприємстві працювало 43 соби, з яких 32 були зайняті безпосередньо у сільськогосподарському виробництві. Дана характеристика говорить про відносну стабільність кадрового складу підприємства та достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами. Протягом 2023-2025 років в СТОВ «РЕНЕТ» спостерігається позитивна

динаміка щодо збільшення вартості основних виробничих фондів та оборотних активів. Ці показники є свідченням оновлення на підприємстві основних засобів та формування активів. Вартість основних засобів зросла на 7,3 %, а оборотних активів – на 54,7 %.

Важливе значення для оцінки ефективності діяльності господарства має аналіз структури посівних площ та обсягів виробництва сільськогосподарських культур, які наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка вирощування сільськогосподарських культур в СТОВ «РЕНЕТ» за 2023-2025 роки

Назва культур	2023 рік			2024 рік			2025 рік		
	площа, га	% в посівах	Вал. Вироб. тонн	площа, га	% в посівах	Вал. Вироб. тонн	площа, га	% в посівах	Вал. Вироб тонн
Озима пшениця	258	19,0	1677	278	20,1	1612,4	300	21,3	1860
Озимий ячмінь	82	6,0	426,4	50	3,6	235	50	3,5	245
Горох	87	6,4	278,4	60	4,3	180	50	3,5	140
Кукурудза	320	23,6	2880	350	25,3	2800	350	24,8	2975
Соняшник	356	26,3	1032,4	410	29,6	861	430	30,5	1247
Озимий ріпак	97	7,2	271,6	100	7,2	180	100	7,1	260
Соя	156	11,5	358,8	135	9,8	256,5	130	9,2	208
Разом	1356	100	х	1383	100	х	1410	100	х

Аналіз структури посівних площ свідчить про чітко виражену спеціалізацію СТОВ «РЕНЕТ» на вирощуванні зернових та олійних культур. Найбільшу частку у структурі посівів підприємства займають кукурудза та соняшник. У 2025 році площа посівів соняшнику становила 430 га або 30,5 % загальної структури посівів, кукурудзи – 350 га або 24,8 %. Така структура виробництва обумовлена характеристикою визначених культур, які щорічно є запитуваними на аграрному ринку, а отже забезпечують господарству рентабельність та формують основну частину доходу.

Позитивною тенденцією є поступове збільшення площ посіву озимої пшениці – з 258 га у 2023 році до 300 га у 2025 році. Частка культури у структурі посівів за цей період зросла з 19,0 % до 21,3 %. Цими змінами СТОВ «РЕНЕТ» прагнення диверсифікувати структуру виробництва та підтримувати стабільний баланс між зерновими й олійними культурами.

Окрім того, підлягає зазначити, що спостерігається скорочення площ посіву гороху та сої. Якщо у 2023 році площа посіву гороху становила 87 га, то у 2025 році – лише 50 га. Аналогічна тенденція характерна і для сої, площі якої скоротилися зі 156 га до 130 га. Причиною цього можуть бути як коливання ринкових цін, так і нижчий рівень економічної ефективності окремих культур порівняно із соняшником чи кукурудзою.

Для більш ґрунтовної оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники урожайності основних сільськогосподарських культур, що наведені на рисунку 2.2.

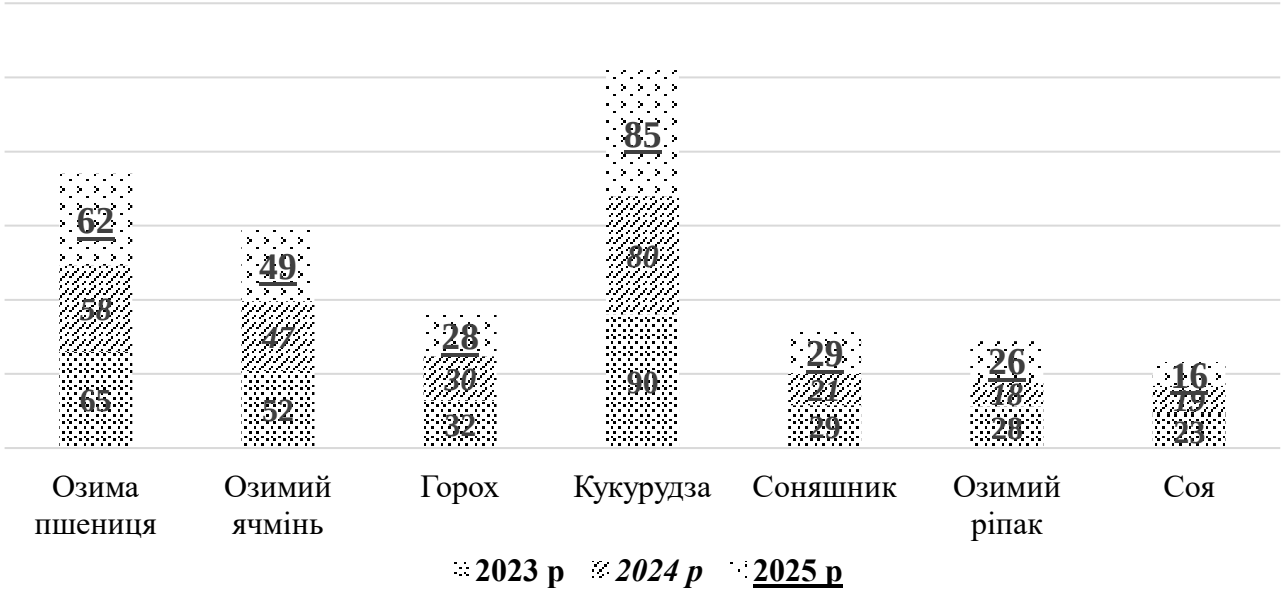


Рис 2.2 Аналіз урожайності вирощуваних культур в СТОВ «РЕНЕТ» у 2023-2025 роках, ц/га

Аналіз показників урожайності свідчить про нестабільність результатів вирощування окремих культур у досліджуваному періоді. Найвищий рівень урожайності традиційно спостерігався у кукурудзи. У 2025 році урожайність

культури досягла 85 ц/га, що на 5 ц/га більше порівняно з 2024 роком та на 23 ц/га більше від рівня 2023 року. Таке зростання пов'язане із покращенням агротехнологій, сприятливими погодними умовами та використанням високопродуктивного насіннєвого матеріалу.

Позитивна динаміка спостерігається і щодо озимої пшениці, урожайність якої у 2025 році становила 62 ц/га проти 58 ц/га у 2024 році. Водночас урожайність соняшнику та озимого ріпаку залишалася відносно стабільною, що свідчить про достатній рівень технологічного забезпечення вирощування цих культур.

Найнижчий рівень урожайності спостерігався у сої та гороху. У 2025 році урожайність сої становила лише 16 ц/га, що нижче показників попередніх років. Такі результати стали наслідком несприятливих погодних умов, дефіциту вологи, нестабільних температурних режимів в період формування урожаю (засуха та висока температура повітря), а в період збору урожаю – затяжні дощі, в сукупності призвели до недоотримання виробництва на 30-40% запланованих обсягів.

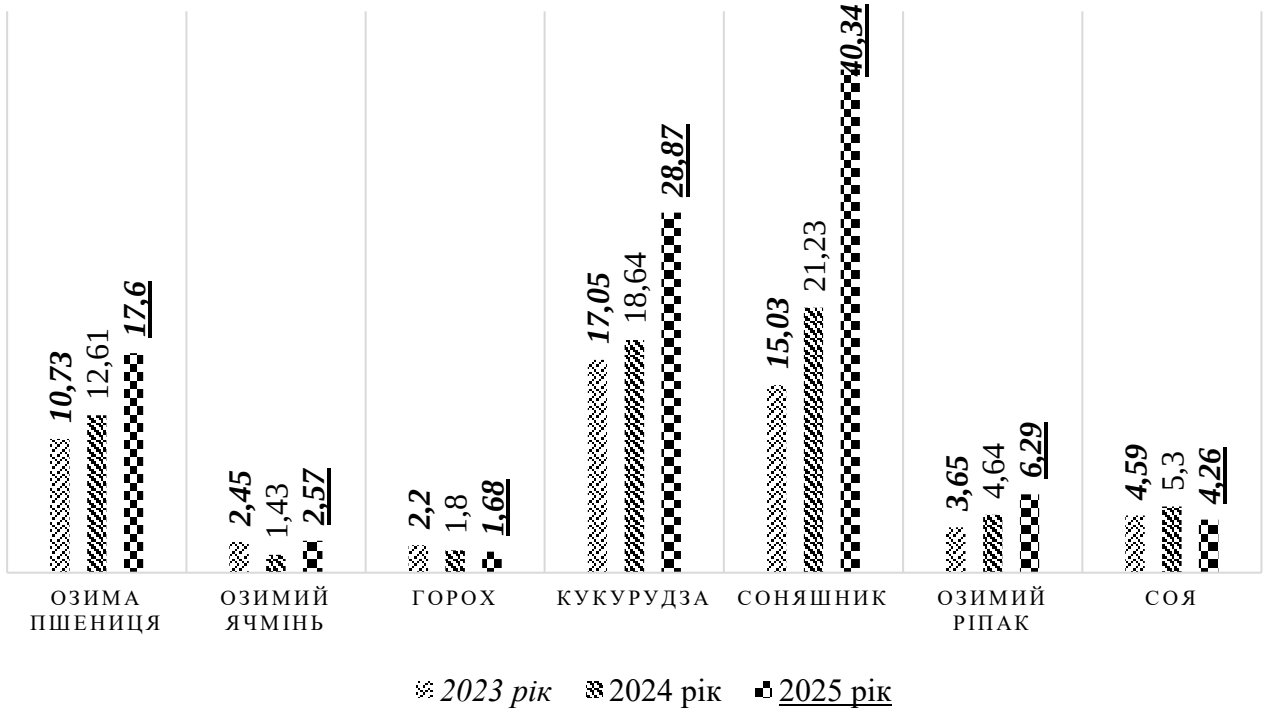


Рис. 2.3 Динаміка товарної продукції за видами реалізованої СТОВ«РЕНЕТ» у 2023-2025 роках, млн грн.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є структура товарної продукції, яка відображає рівень спеціалізації господарства та формування його доходів, їх представлено на рисунку 2.3 та таблиці 2.3.

Як свідчать дані рисунка 2.3, найбільшу частку доходів підприємства формує реалізація соняшнику та кукурудзи. У 2025 році обсяг реалізації соняшнику становив 40,34 млн грн, що у 2,7 раза більше порівняно з 2023 роком. Значне зростання доходів від реалізації даної культури пояснюється як розширенням посівних площ, так і підвищенням ринкових цін на олійні культури.

Таблиця 2.3

Структура товарної продукції СТОВ «РЕНЕТ» у 2023-2025 роках

Показники	2023 рік		2024 рік		2025 рік		2025 р до 2023 р	
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	+,-	у %
Озима пшениця	10,73	19,3	12,61	19,2	17,6	17,3	6,87	164,0
Озимий ячмінь	2,45	4,4	1,43	2,2	2,57	2,5	0,12	104,9
Горох	2,2	3,9	1,8	2,7	1,68	1,7	-0,52	76,4
Кукурудза	17,05	30,6	18,64	28,4	28,87	28,4	11,82	169,3
Соняшник	15,03	27,0	21,23	32,3	40,34	39,7	25,31	268,4
Озимий ріпак	3,65	6,6	4,64	7,1	6,29	6,2	2,64	172,3
Соя	4,59	8,2	5,3	8,1	4,26	4,2	-0,33	92,8
Дохід від реалізації	55,7	100,0	65,65	100,0	101,61	100,0	45,91	182,4

Суттєве зростання доходу демонструє і реалізація кукурудзи. Обсяг товарної продукції культури збільшився з 17,05 млн грн у 2023 році до 28,87 млн грн у 2025 році. Висока частка кукурудзи у структурі доходів підприємства пояснюється стабільним попитом на дану культуру через її експортний потенціал в країни Азії та Африки.

Як вже було відзначено вище про скорочення виробництва гороху і сої, тому і питома вага даних культур у структурі товарної продукції поступово скорочується. Таким чином, СТОВ «РЕНЕТ» орієнтується на найбільш

прибуткові напрями рослинництва, що відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного бізнесу України.

Склад і структура основних виробничих фондів СТОВ «РЕНЕТ» за 2023–2025 роки, представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та структура основних фондів СТОВ «РЕНЕТ» за 2023-2025 роки

Показники	2023 рік		2024 рік		2025 рік		2025 р до 2023 р	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+,-	у %
Будинки споруди	17656	48,9	17656	47,5	17839	43,5	183	101,0
Машини та обладнання	9330	25,9	11132	30,0	11552	30,1	2222	123,8
Транспортні засоби	6680	18,5	6130	16,5	6947	22,5	267	104,0
Інструменти, прилади, інвентар	1834	5,1	1744	4,7	1865	3,1	31	101,7
Інші основні засоби	590	1,6	492	1,3	510	0,7	-80	86,4
Вартість основних засобів (первісна вартість)	36090	100,0	37154	100,0	38713	100	2623	107,3
в т.ч. вартість основних засобів сільськогосподарського призначення	33564	93	35296	95	37939	78,3	4375	113,0
Відсоток зносу основних засобів (%)	45,6		43,9		42,4		-3,2	93,0

В структурі основних фондів найбільшу частку становить вартість будівель і споруд, частка яких у 2025 році склала 43,5 %. Проте спостерігається поступове збільшення вартості машин та обладнання – з 9,3 млн грн у 2023 році до 11,6 млн грн у 2025 році, що є позитивним фактом оновлення технічної бази підприємства та поступове підвищення рівня механізації виробництва. Саме тому конструктивним є показник зменшення ступеня зносу основних засобів із 45,6 % у 2023 році до 42,4 % у 2025 році, за рахунок оновлення матеріально-технічної бази та покращення технічного стану виробничих фондів підприємства.

Результативність використання основних виробничих фондів значною мірою визначає рівень економічної ефективності діяльності господарства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів СТОВ«РЕНЕТ» за 2023-2025 роки

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2023р до 2025р	
				+,-	%
Площа с/г угідь (рілля), га	1326	1383	1410	84	106,3
Валова продукція, тис. грн.	47396	55799	86364	38968	182,2
Вартість основних засобів сільськогосподарського призначення, тис. грн.	33563,7	35296	37939	4375	113,0
Середньорічна чисельність зайнятих у сільгоспвиробництві, осіб	30	30	32	2	106,7
Фондозабезпеченість, тис. грн.	25,3	25,5	26,9	1,6	106,3
Фондоозброєність, тис. грн.	1119	1177	1186	66,8	106,0
Фондовіддача, тис. грн.	1,412	1,581	2,276	0,864	161,2
Фондомісткість, тис. грн.	0,708	0,633	0,439	-0,269	62,0
Продуктивність праці, тис. грн.	1580	1860	2699	1119	170,8

Дані таблиці 2.5 свідчать про підвищення ефективності використання основних виробничих фондів підприємства. Фондовіддача у 2025 році становила 2,276 грн, що на 61,2 % більше порівняно з 2023 роком. Це означає, що кожна гривня вартості основних засобів забезпечувала значно більший обсяг виробленої продукції. Одночасно спостерігається зниження фондомісткості продукції, що є позитивною тенденцією та свідченням підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Значно зросла і продуктивність праці – з 1580 тис. грн у 2023 році до 2699 тис. грн у 2025 році. Цьому сприяли покращення організації виробництва, підвищення рівня механізації та ефективніше використання трудових ресурсів.

Результати аналізу господарської діяльності СТОВ «РЕНЕТ» за 2023-2025 роки демонструє позитивні тенденції розвитку підприємства , зростання обсягів виробництва, підвищення рівня прибутковості, покращення ефективності використання основних фондів та зміцнення виробничого потенціалу. Разом з тим, належить підкреслити, що структура виробництва підприємства характеризується високою залежністю від вирощування найбільш рентабельних культур, що потребує врахування ризиків ринкової кон'юнктури при формуванні подальшої конкурентної стратегії розвитку господарства.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства формується під впливом сукупності виробничих, економічних, технологічних та організаційних чинників. Важливе значення мають рівень урожайності сільськогосподарських культур, ефективність використання ресурсного потенціалу, технічне забезпечення виробництва, якість продукції, рівень собівартості та здатність підприємства забезпечувати стабільний фінансовий результат. У зв'язку з цим оцінка конкурентних позицій СТОВ «РЕНЕТ» дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також окреслити перспективні напрями його подальшого розвитку.

Основу конкурентних переваг СТОВ «РЕНЕТ» формує наявність достатнього земельного банку, сприятливі природно-кліматичні умови господарювання та спеціалізація на виробництві високорентабельних культур. Підприємство здійснює діяльність у межах Вінницької області, яка є одним із провідних аграрних регіонів України та характеризується високою родючістю ґрунтів, розвиненою аграрною інфраструктурою та значним рівнем концентрації сільськогосподарського виробництва.

Позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства має зростання економічних результатів діяльності. Упродовж 2023–2025 років СТОВ«РЕНЕТ» забезпечило суттєве збільшення обсягів валової продукції, доходу від реалізації та валового прибутку. Так, дохід від реалізації продукції зріс із 55,7 млн грн у 2023 році до 101,6 млн грн у 2025 році, тобто майже у 1,8 рази. Валовий прибуток підприємства за цей період збільшився з 5,8 млн грн

до 31,9 млн грн, що свідчить про підвищення економічної ефективності господарської діяльності та зміцнення фінансового потенціалу підприємства.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є сформована спеціалізація на вирощуванні зернових та олійних культур, які характеризуються високим попитом та значним експортним потенціалом. Найбільшу частку товарної продукції СТОВ «РЕНЕТ» формують соняшник, кукурудза та озима пшениця. Зокрема, у 2025 році частка соняшнику у структурі товарної продукції становила 39,7 %, кукурудзи – 28,4 %, а озимої пшениці – 17,3 %. Водночас реалізація соняшнику забезпечила підприємству 40,34 млн грн доходу, що на 25,31 млн грн більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про високу економічну ефективність виробництва олійних культур та їх визначальну роль у формуванні фінансових результатів господарства.

Суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності господарства має ефективність використання виробничих ресурсів. Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку показників фондовіддачі, продуктивності праці та урожайності основних культур. Так, фондовіддача у 2025 році становила 2,276 грн, що на 61,2 % більше порівняно з 2023 роком. Це означає, що кожна гривня, вкладена в основні виробничі фонди, забезпечувала значно більший обсяг виробленої продукції, ніж у попередні роки.

Позитивною тенденцією є також зростання продуктивності праці. Якщо у 2023 році на одного працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, припадало 1580 тис. грн валової продукції, то у 2025 році цей показник зріс до 2699 тис. грн, або на 70,8 %. Така динаміка свідчить про підвищення рівня організації виробництва, ефективніше використання трудових ресурсів та поступове вдосконалення технічного забезпечення підприємства.

Конкурентні позиції СТОВ «РЕНЕТ» значною мірою визначаються і результативністю виробництва основних сільськогосподарських культур. Аналіз урожайності свідчить про достатньо високий рівень ефективності рослинництва. Зокрема, урожайність кукурудзи у 2025 році становила 85 ц/га, що на 37,1 % більше порівняно з 2023 роком. Урожайність озимої пшениці зросла з 58 ц/га у

2023 році до 62 ц/га у 2025 році. Водночас урожайність соняшнику залишалася стабільною на рівні 29 ц/га, що є достатньо високим показником для умов Вінницької області. Важливим чинником зміцнення конкурентоспроможності підприємства є поступове оновлення матеріально-технічної бази. Вартість машин та обладнання у структурі основних засобів зросла з 9,3 млн грн у 2023 році до 11,6 млн грн у 2025 році. Одночасно спостерігається зниження ступеня зносу основних засобів із 45,6 % до 42,4 %, що свідчить про часткову модернізацію технічної бази господарства та покращення стану виробничих фондів.

Разом із тим діяльність СТОВ «РЕНЕТ» супроводжується рядом факторів, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності. Одним із основних ризиків залишається висока залежність підприємства від природно-кліматичних умов та коливань урожайності сільськогосподарських культур. Наприклад, урожайність сої у 2025 році знизилася до 16 ц/га проти 23 ц/га у 2023 році, а урожайність гороху – з 32 ц/га до 28 ц/га. Це свідчить про нестабільність виробничих результатів окремих культур та необхідність удосконалення системи управління агротехнологічними ризиками.

Крім того, значний вплив на діяльність підприємства мають коливання ринкових цін на зернові та олійні культури, а також постійне зростання виробничих витрат. За досліджуваний період собівартість реалізованої продукції збільшилася з 49,98 млн грн до 69,64 млн грн, або на 39,3 %. Основними причинами такого зростання є подорожчання паливно-мастильних матеріалів, добрив, засобів захисту рослин та запасних частин для сільськогосподарської техніки.

Важливим елементом оцінки конкурентоспроможності підприємства є аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища. Для визначення стратегічних позицій СТОВ «РЕНЕТ» доцільно провести SWOT-аналіз діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз СТОВ «РЕНЕТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сприятливі природно-кліматичні умови	Залежність від погодних умов
Наявність власного земельного банку	Висока частка витрат на матеріально-технічні ресурси
Спеціалізація на рентабельних культурах	Обмежена диверсифікація виробництва
Зростання прибутковості діяльності	Залежність від коливання ринкових цін
Наявність власної технічної бази	Високий рівень ризиків аграрного виробництва
Можливості	Загрози
Впровадження сучасних агротехнологій	Воєнні ризики та нестабільність економіки
Розширення каналів збуту продукції	Зростання цін на ресурси
Використання елементів точного землеробства	Посилення конкуренції на ринку
Залучення інвестицій та грантових програм	Кліматичні зміни та посухи
Підвищення рівня переробки продукції	Логістичні обмеження експорту

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у СТОВ «РЕНЕТ» достатнього потенціалу для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій. До ключових переваг підприємства належать стабільне зростання обсягів виробництва, висока частка прибуткових культур у структурі товарної продукції, поступове оновлення технічної бази та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Слабкими сторонами підприємства залишаються висока залежність від зовнішніх факторів, недостатній рівень диверсифікації виробництва та значна чутливість до коливань цін на аграрному ринку. Це потребує удосконалення системи стратегічного управління, оптимізації структури посівних площ та впровадження сучасних технологій управління виробничими ризиками.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що СТОВ «РЕНЕТ» має достатній виробничий та економічний потенціал для забезпечення

стабільного функціонування в умовах сучасного аграрного ринку. Підприємство характеризується позитивною динамікою економічних показників, достатнім рівнем технічного забезпечення та ефективною спеціалізацією виробництва. Разом із тим збереження та зміцнення конкурентних позицій господарства потребує формування ефективної конкурентної стратегії розвитку, спрямованої на підвищення економічної ефективності діяльності, мінімізацію виробничих ризиків та адаптацію підприємства до сучасних викликів аграрного сектору України.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТОВ «РЕНЕТ» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є одним із визначальних чинників їх стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Посилення конкуренції на аграрному ринку, динамічність зовнішнього середовища, економічна нестабільність, а також необхідність адаптації до сучасних ринкових вимог зумовлюють потребу у формуванні ефективної конкурентної стратегії. Саме конкурентна стратегія забезпечує підприємству можливість зміцнення ринкових позицій, підвищення результативності господарської діяльності та формування стійких конкурентних переваг у перспективі.

За сучасних умов особливого значення набуває стратегічний підхід до управління розвитком сільськогосподарських підприємств, який передбачає комплексне врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на зміни кон’юнктури ринку, раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал і забезпечувати ефективне функціонування підприємства в умовах високої конкуренції. Важливими складовими конкурентної стратегії є підвищення якості продукції, впровадження інноваційних технологій, оптимізація виробничих процесів, удосконалення системи управління витратами та розширення ринків збуту продукції. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності виробництва та зміцненню конкурентних позицій аграрного підприємства.

Для аграрних товаровиробників Вінницької області питання формування та реалізації конкурентної стратегії є особливо актуальним, оскільки регіон характеризується високим рівнем розвитку сільського господарства, значним виробничим потенціалом та високою концентрацією конкурентного середовища.

В таких обставинах, здатності підприємства адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури, забезпечувати ефективність виробництва та формувати власні конкурентні переваги на основі раціонального використання ресурсів та впровадження сучасних технологій і стануть визначальними факторами до успішного функціонування підприємства.

Формування конкурентної стратегії розвитку СТОВ «РЕНЕТ» повинно здійснюватися на основі комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, оцінки його конкурентних позицій та дослідження впливу факторів зовнішнього середовища. Проведений аналіз діяльності підприємства свідчить про наявність достатнього рівня фінансової стійкості та позитивної динаміки основних економічних показників. Підприємство спеціалізується на виробництві високорентабельних сільськогосподарських культур, що забезпечує стабільне зростання фінансових результатів та створює передумови для подальшого розвитку.

Результати оцінки економічної діяльності СТОВ «РЕНЕТ» свідчать про підвищення ефективності господарювання упродовж досліджуваного періоду. Так, у 2025 році дохід від реалізації продукції підприємства становив 101,6 млн грн, що на 82,4 % перевищує показник 2023 року. Валовий прибуток за цей період зріс із 5,8 млн грн до 31,9 млн грн, а показник фондовіддачі збільшився на 61,2 %. Позитивна динаміка наведених показників свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів, зростання результативності діяльності підприємства та наявність потенціалу для подальшого зміцнення його конкурентних позицій.

Разом з тис, належить відзначити, що структура виробництва СТОВ«РЕНЕТ» характеризується високою концентрацією на вирощуванні соняшнику та кукурудзи, що підвищує ризикованість підприємства від коливань ринкової кон’юнктури та впливу природно-кліматичних факторів. Надмірна «вузько» профільна спеціалізація може створювати ризики зниження фінансової стійкості у разі несприятливих змін цінової ситуації на ринку або погіршення погодних умов. У зв’язку з цим важливого значення набувають диверсифікація

виробництва, розширення асортименту продукції, впровадження інноваційних технологій вирощування культур та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Зазначені заходи сприятимуть зниженню рівня ризиковості господарської діяльності та забезпеченню стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

З метою визначення стратегічного положення СТОВ «РЕНЕТ» доцільним є проведення SPACE-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити фінансові параметри підприємства, рівень його конкурентних переваг, привабливість галузі та стабільність зовнішнього середовища. Використання цього методу дає можливість обґрунтувати оптимальний напрям стратегічного розвитку підприємства, визначити перспективи зміцнення його конкурентоспроможності та сформувати ефективні управлінські рішення щодо забезпечення стійкого функціонування в умовах сучасного аграрного ринку.

Таблиця 3.1

Оцінка факторів SPACE-аналізу СТОВ «РЕНЕТ»

Група факторів	Показники оцінювання	Оцінка
Фінансова сила (FS)	Зростання прибутковості	6
	Рівень ліквідності та платоспроможності	5
	Динаміка доходів	6
	Рівень фінансової стійкості	6
	Середня оцінка FS	**5,8**
Конкурентні переваги (CA)	Рівень собівартості продукції	–3
	Якість продукції	–2
	Технічне забезпечення	–3
	Рівень диверсифікації виробництва	–3
	Середня оцінка CA	**–2,7**
Привабливість галузі (IS)	Рентабельність рослинництва	6
	Експортний потенціал культур	6
	Попит на зернові та олійні культури	5
	Можливості технологічного розвитку	4
	Середня оцінка IS	**5,2**
Стабільність середовища (ES)	Коливання ринкових цін	–4
	Кліматичні ризики	–4
	Воєнні ризики	–3
	Інфляційні процеси	–2
	Середня оцінка ES	**–3,4**

За результатами SPACE-аналізу координати стратегічного вектора підприємства визначаються таким чином:

$X = IS + CA = 5,2 + (-2,7) = 2,5$

$Y = FS + ES = 5,8 + (-3,4) = 2,4$

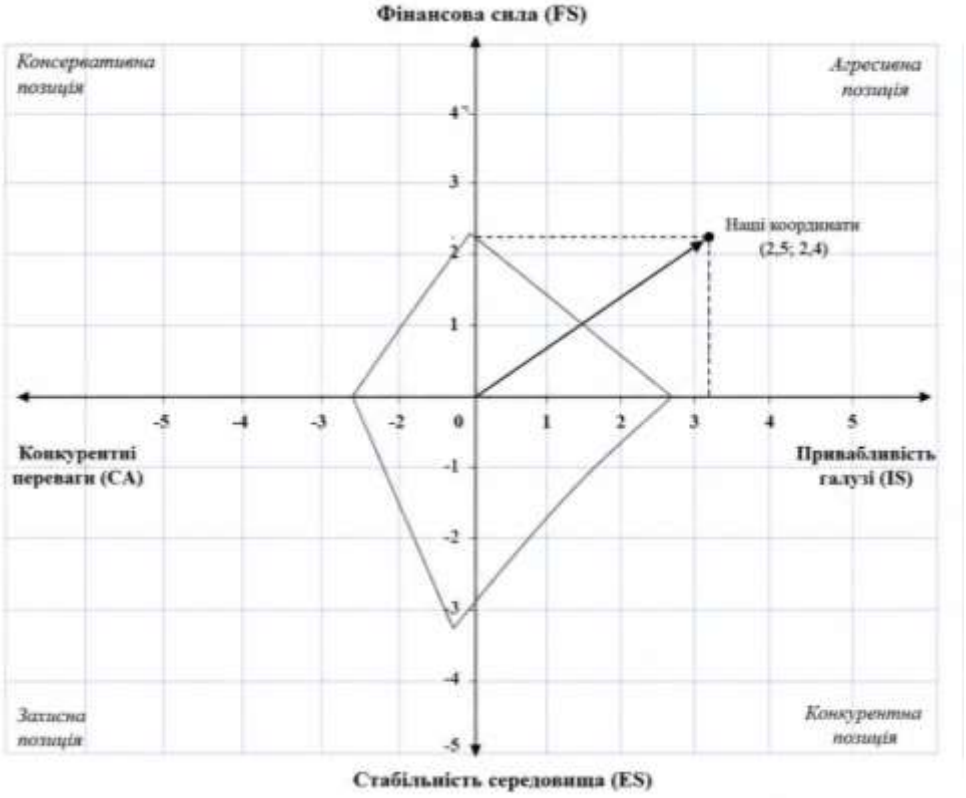


Рис. 3.1. SPACE-матриця стратегічного положення СТОВ «РЕНЕТ»

Отримані результати SPACE-аналізу свідчать про те, що СТОВ «РЕНЕТ» займає агресивну стратегічну позицію. Такий тип позиціонування характерний для підприємств, які мають достатній рівень фінансової стійкості, стабільну прибутковість, конкурентні переваги та значний потенціал для подальшого розвитку. Агресивна стратегічна позиція свідчить про сприятливі умови для реалізації активної політики розвитку, розширення виробництва та зміцнення ринкових позицій підприємств.

Основними перевагами підприємства є:

- наявність власного земельного банку;
- спеціалізація на високорентабельних культурах;
- позитивна динаміка прибутковості;

- поступове оновлення технічної бази;
- сприятливі природно-кліматичні умови.

Водночас до основних проблем діяльності підприємства належать:

- значна залежність від природньо-кліматичних умов;
- недостатній рівень диверсифікації виробництва;
- залежність від коливання ринкових цін;
- зростання вартості матеріально-технічних ресурсів.

Таким чином, результати SPACE-аналізу підтверджують доцільність реалізації для СТОВ «РЕНЕТ» стратегії активного розвитку та диверсифікації виробництва. Реалізація зазначеної стратегії сприятиме підвищенню рівня економічної стійкості підприємства, зниженню ризиків господарської діяльності та зміцненню його конкурентних позицій на аграрному ринку.

Основною стратегічною метою розвитку СТОВ «РЕНЕТ» є підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стабільного економічного зростання шляхом диверсифікації виробництва, впровадження інноваційних технологій і підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Досягнення зазначеної мети потребує формування системи взаємопов'язаних стратегічних цілей, реалізація яких забезпечить стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Для досягнення визначеної стратегічної мети доцільно сформувати такі стратегічні цілі:

- підвищення рівня прибутковості виробництва;
- зниження залежності підприємства від коливань ринку зернових та олійних культур;
- впровадження сучасних інноваційних технологій;
- оптимізація структури посівних площ;
- розширення каналів реалізації продукції;
- підвищення ефективності використання виробничих ресурсів;
- зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Реалізація зазначених стратегічних цілей дозволить забезпечити стабільність господарської діяльності підприємства та підвищити рівень його конкурентоспроможності.

Для визначення перспективного напряму розвитку СТОВ «РЕНЕТ» доцільно використати матрицю І. Ансоффа, яка дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір підприємства залежно від поєднання існуючих і нових ринків та продукції. Використання цього інструменту стратегічного аналізу дає можливість визначити найбільш ефективні напрями розвитку підприємства та оцінити перспективи його подальшого функціонування в умовах конкурентного середовища.

		Ринки	
		Існуючий ринок	**Новий ринок**
Продукція	**Існуюча продукція**	**Проникнення на ринок** Збільшення частки ринку за рахунок існуючої продукції на існуючому ринку.	**Розвиток ринку** Реалізація існуючої продукції на нових ринках.
	Нова продукція	**Розвиток продукції** Запуск нової продукції для існуючого ринку.	**Диверсифікація** Вихід на нові ринки з новою продукцією. **Оптимальний вибір для СТОВ «РЕНЕТ».**

Рис. 3.2. Матриця І. Ансоффа для СТОВ «РЕНЕТ»

Матриця І. Ансоффа передбачає чотири основні стратегічні напрями розвитку підприємства: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукції та диверсифікацію (рис.3.2). Стратегія проникнення на ринок передбачає збільшення обсягів реалізації існуючої продукції на вже освоєних ринках, однак для СТОВ «РЕНЕТ» можливості її застосування є обмеженими через високий рівень конкуренції та залежність від окремих видів продукції.

Стратегія розвитку ринку полягає у виході на нові ринки збуту та може бути частково доцільною за умови розширення каналів реалізації продукції.

Перспективним напрямом для підприємства є стратегія розвитку продукції, яка передбачає освоєння нових видів продукції та впровадження сучасних технологій виробництва. Проте найбільш доцільною для СТОВ «РЕНЕТ» є стратегія диверсифікації, що передбачає виробництво нових сільськогосподарських культур та освоєння нових ринків збуту. Реалізація цієї стратегії дозволить знизити рівень залежності підприємства від окремих видів продукції, мінімізувати вплив зовнішніх ризиків і забезпечити стабільність економічних результатів.

Таблиця 3.2

Характеристика стратегій матриці І. Ансоффа для СТОВ «РЕНЕТ»

Стратегія	Сутність	Можливість застосування
Проникнення на ринок	Збільшення реалізації існуючої продукції	Обмежена
Розвиток ринку	Вихід на нові ринки збуту	Частково доцільна
Розвиток продукції	Освоєння нових видів продукції	Перспективна
Диверсифікація	Виробництво нових культур та вихід на нові ринки	Найбільш доцільна

Проведений аналіз свідчить, що необхідність реалізації стратегії диверсифікації зумовлена високою залежністю підприємства від виробництва соняшнику та кукурудзи, ризиками коливання світових цін на аграрну продукцію, нестабільністю логістичних процесів та посиленням впливу кліматичних змін. Крім того, диверсифікація виробництва є важливою передумовою підвищення рівня економічної стійкості підприємства та забезпечення його адаптивності до змін зовнішнього середовища. Упровадження зазначеної стратегії сприятиме зміцненню конкурентних переваг СТОВ «РЕНЕТ», підвищенню ефективності господарської діяльності та створенню умов для стабільного довгострокового розвитку підприємства.

У межах реалізації стратегії диверсифікації виробництва для СТОВ «РЕНЕТ» найбільш перспективним напрямом є впровадження

вирощування нішевої зернобобової культури – нуту. Вибір саме цієї культури зумовлений сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами Вінницької області, високим рівнем її експортного потенціалу та можливістю покращення структури сівозмін підприємства. Крім того, вирощування нуту відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного ринку, які характеризуються зростанням попиту на високобілкову продукцію рослинного походження.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика економічної ефективності культур

Показники	Соя	Горох	Нут
Урожайність, ц/га	16	28	24
Середня ціна реалізації, грн/т	20500	11000	28000
Рівень рентабельності, %	18	15	49
Попит на експортному ринку	Середній	Низький	Високий
Посухостійкість	Середня	Низька	Висока

Порівняльна оцінка економічної ефективності вирощування окремих зернобобових культур, яка наведена в таблиці 3.3, свідчить про доцільність упровадження нуту у виробничу структуру підприємства.

Зокрема, за рівнем рентабельності нут суттєво перевищує сою та горох. За урожайності 24 ц/га та середньої ціни реалізації 28 тис. грн за тонну рівень рентабельності культури становить 49 %, що є значно вищим порівняно із соєю та горохом. Важливою перевагою нуту є також високий попит на зовнішніх ринках, особливо у країнах Європейського Союзу, Туреччині, Індії та країнах Близького Сходу.

Нут є високобілковою зернобобовою культурою, попит на яку стабільно зростає у світовому масштабі. Зростання споживання нуту пояснюється поширенням тенденцій здорового харчування та збільшенням попиту на рослинні джерела білка. Окрім економічних переваг, вирощування цієї культури має важливе агротехнічне значення, оскільки нут здатний накопичувати атмосферний азот, що сприяє підвищенню родючості ґрунтів і зменшенню потреби у внесенні азотних добрив. Це, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність сівозмін та екологічну стійкість аграрного виробництва.

До основних переваг вирощування нуту для СТОВ «РЕНЕТ» доцільно віднести високу посухостійкість культури, що є особливо важливим в умовах сучасних кліматичних змін. Крім того, нут характеризується порівняно невисокими витратами на вирощування, високим рівнем рентабельності та значним експортним потенціалом. Важливою перевагою є також позитивний вплив культури на родючість ґрунтів, що сприятиме підвищенню ефективності подальшого використання земельних ресурсів підприємства.

З метою реалізації стратегії диверсифікації для СТОВ «РЕНЕТ» доцільно у 2027 році відвести під вирощування нуту 80 га посівних площ за рахунок часткового скорочення площ посіву сої та гороху. Такий підхід дозволить оптимізувати структуру посівних площ підприємства та знизити рівень залежності від традиційних культур.

За прогнозної урожайності нуту на рівні 24 ц/га валовий збір культури становитиме:

80 * 24 = 1920 ц або 192 т.

За умови середньої ціни реалізації 28 тис. грн за тонну прогнозний дохід від реалізації нуту становитиме:

192 * 28000 = 5376000 грн

Очікувана собівартість вирощування культури становитиме близько 3,6 млн грн. Відповідно, прогнозний прибуток від реалізації нуту складе:

5376000 – 3600000 = 1776000 грн

Отримані розрахунки свідчать про високу економічну доцільність упровадження вирощування нуту в діяльність СТОВ «РЕНЕТ». Реалізація запропонованого напряму диверсифікації сприятиме підвищенню прибутковості підприємства, зміцненню його конкурентних позицій, зниженню ризиків залежності від коливань ринкової кон’юнктури та забезпеченню більшої економічної стійкості господарської діяльності. Крім того, впровадження вирощування нуту створить передумови для розширення експортних можливостей підприємства та підвищення ефективності використання земельних ресурсів.



Рис. 3.3. Модель конкурентної стратегії розвитку СТОВ «РЕНЕТ»

Рисунок 3.3 відображає логічну модель формування конкурентної стратегії розвитку СТОВ «РЕНЕТ», яка ґрунтується на реалізації стратегії диверсифікації виробництва та впровадженні інноваційних технологій у господарську діяльність підприємства. Запропонована модель демонструє послідовність стратегічних

етапів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Початковим етапом реалізації конкурентної стратегії є визначення стратегічної спрямованості діяльності СТОВ «РЕНЕТ» як сільськогосподарського підприємства, що орієнтується на забезпечення стабільного розвитку та посилення своїх позицій на аграрному ринку. У сучасних умовах господарювання досягнення цієї мети потребує адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження сучасних управлінських рішень.

Наступним етапом моделі є диверсифікація виробництва, яка передбачає розширення асортименту сільськогосподарських культур з урахуванням попиту ринку та природно-кліматичних умов регіону. Реалізація цього напряму дозволяє знизити рівень ризиковості господарської діяльності, мінімізувати залежність підприємства від коливань ринкової кон'юнктури та забезпечити стабільність доходів.

У межах реалізації стратегії диверсифікації ключовим напрямом для СТОВ «РЕНЕТ» визначено впровадження вирощування нуту як перспективної нішевої культури. Вибір нуту обумовлений його високим попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках, значним експортним потенціалом і високим рівнем рентабельності виробництва. Крім того, вирощування нуту сприяє покращенню структури сівозмін та підвищенню родючості ґрунтів, що позитивно впливає на ефективність аграрного виробництва.

Важливим складником запропонованої моделі є впровадження елементів точного землеробства, зокрема використання GPS-навігації, моніторингу полів та диференційованого внесення добрив. Застосування сучасних технологій дозволить забезпечити раціональне використання виробничих ресурсів, оптимізувати витрати та підвищити ефективність виробничих процесів.

Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню витрат виробництва та підвищенню урожайності сільськогосподарських культур. Оптимізація витрат на основі точного планування й контролю забезпечить зростання продуктивності

виробництва, підвищення якості продукції та ефективніше використання матеріально-технічних ресурсів підприємства.

Наступним результатом реалізації конкурентної стратегії є зростання прибутковості діяльності СТОВ «РЕНЕТ». Підвищення обсягів реалізації продукції, зниження собівартості виробництва та впровадження ефективних управлінських рішень створюватимуть передумови для зміцнення фінансових результатів підприємства та забезпечення його економічної стійкості.

У підсумку реалізація запропонованої моделі конкурентної стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності СТОВ «РЕНЕТ» завдяки виробництву якісної продукції, впровадженню інноваційних технологій, зниженню витрат та забезпеченню стабільного розвитку підприємства. Комплексний результат реалізації стратегії полягатиме у розширенні ринків збуту, підвищенні ефективності виробництва, зростанні прибутковості, зміцненні фінансової стійкості та забезпеченні довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Отже, проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність формування конкурентної стратегії розвитку СТОВ «РЕНЕТ» на засадах активного розвитку, диверсифікації виробництва та впровадження інноваційних технологій. Досліджуване підприємство має достатній рівень фінансової стійкості, позитивну динаміку економічних показників і потенціал для зміцнення конкурентних позицій, однак його діяльність значною мірою залежить від коливань ринкової кон’юнктури та природно-кліматичних умов. У зв’язку з цим перспективним напрямом розвитку визначено впровадження вирощування нуту як високорентабельної нішевої культури з високим експортним потенціалом, а також застосування елементів точного землеробства для підвищення ефективності використання ресурсів і зниження виробничих витрат. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прибутковості, зміцненню фінансової стійкості, розширенню ринків збуту та забезпеченню довгострокового конкурентоспроможного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства є необхідною передумовою забезпечення його стабільного функціонування та довгострокового розвитку в умовах посилення конкуренції, економічної нестабільності та високого рівня зовнішніх ризиків. Для сільськогосподарських товаровиробників особливого значення набуває здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, ефективно використовувати виробничі ресурси, впроваджувати сучасні технології та забезпечувати фінансову стійкість господарської діяльності. Проведене дослідження теоретичних і практичних аспектів формування конкурентної стратегії на прикладі сільськогосподарського підприємства СТОВ «РЕНЕТ» Гайсинського району Вінницької області дало можливість сформулювати такі висновки:

1. Конкурентна стратегія підприємства є важливим елементом системи стратегічного управління та визначає основні напрями забезпечення конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій і підвищення ефективності господарської діяльності. Її формування повинно базуватися на комплексному врахуванні внутрішніх можливостей підприємства та впливу факторів зовнішнього середовища.

2. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності конкурентної стратегії дозволило встановити, що більшість науковців розглядають її як систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування стійких конкурентних переваг. Для аграрних підприємств особливого значення набувають стратегії, орієнтовані на зниження виробничих ризиків, оптимізацію витрат і диверсифікацію виробництва.

3. Проведений аналіз господарської діяльності СТОВ «РЕНЕТ» свідчить про позитивну динаміку основних економічних показників підприємства. Упродовж 2023–2025 років дохід від реалізації продукції зріс із 55,7 млн грн до 101,6 млн грн, а валовий прибуток збільшився з 5,8 млн грн до 31,9 млн грн. Це

підтверджує наявність достатнього рівня фінансової стійкості та потенціалу для подальшого розвитку підприємства.

4. Основним напрямом спеціалізації СТОВ «РЕНЕТ» є вирощування зернових та олійних культур, серед яких найбільшу частку у структурі товарної продукції займають соняшник і кукурудза. У 2025 році частка соняшнику у структурі доходу підприємства становила 39,7 %, а кукурудзи – 28,4 %, що свідчить про орієнтацію господарства на найбільш прибуткові напрями рослинництва.

5. Аналіз структури посівних площ та показників урожайності показав, що підприємство ефективно використовує наявний земельний потенціал, однак значна концентрація виробництва на окремих культурах підвищує залежність господарства від коливань ринкових цін і природно-кліматичних умов. Це зумовлює необхідність удосконалення структури виробництва та підвищення рівня диверсифікації діяльності.

6. Оцінка стану матеріально-технічної бази підприємства свідчить про поступове оновлення основних виробничих фондів. Вартість машин та обладнання у 2025 році зросла на 23,8 % порівняно з 2023 роком, а рівень зносу основних засобів скоротився з 45,6 % до 42,4 %. Це створює передумови для підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

7. Проведений SPACE-аналіз дозволив встановити, що СТОВ «РЕНЕТ» займає агресивну стратегічну позицію, яка характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, позитивною динамікою прибутковості та наявністю конкурентних переваг. Разом із тим основними загрозами для підприємства залишаються висока залежність від ринкової кон’юнктури, кліматичні ризики та нестабільність зовнішнього середовища.

8. Результати стратегічного аналізу за матрицею І. Ансоффа підкреслив, що найбільш доцільним напрямом розвитку СТОВ «РЕНЕТ» є стратегія диверсифікації виробництва. Її реалізація сприятиме зниженню рівня

ризиковості господарської діяльності, підвищенню економічної стійкості підприємства та зміцненню його конкурентоспроможності.

9. У межах реалізації стратегії диверсифікації обґрунтовано доцільність упровадження вирощування нуту як перспективної, нішевої високорентабельної зернобобової культури. Порівняльний аналіз показав, що рівень рентабельності нуту може досягати 49 %, що значно перевищує показники сої та гороху. Крім економічних переваг, вирощування нуту сприятиме покращенню структури сівозмін, підвищенню родючості ґрунтів і зниженню залежності підприємства від традиційних культур.

10. Запропоновано у 2027 році відвести під вирощування нуту 80 га посівних площ за рахунок часткового скорочення площ сої та гороху. Проведені розрахунки свідчать, що за прогнозної урожайності 24 ц/га та середньої ціни реалізації 28 тис. грн за тонну очікуваний дохід від реалізації нуту становитиме 5,38 млн грн, а прогнозний прибуток – близько 1,78 млн грн.

11. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення конкурентної стратегії забезпечить підвищення ефективності господарської діяльності СТОВ «РЕНЕТ», зміцнення його фінансового стану, розширення ринкових можливостей та підвищення рівня конкурентоспроможності. Комплексне впровадження заходів щодо диверсифікації виробництва, оновлення технічної бази та вдосконалення системи управління створить передумови для стабільного довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що ефективне формування та реалізація конкурентної стратегії є визначальною умовою забезпечення стабільного функціонування й розвитку аграрного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Для СТОВ «РЕНЕТ» важливими напрямами підвищення конкурентоспроможності є диверсифікація виробництва, удосконалення структури посівних площ, впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства, зниженню рівня

виробничих ризиків, розширенню ринкових можливостей і забезпеченню стабільного зростання економічних результатів діяльності та створить передумови для посилення конкурентних позицій СТОВ «РЕНЕТ» на аграрному ринку із забезпеченням його довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 1999. 519 с.
2. Байдін М. В., Коцюба О. О., Маковецька І. М. Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. Вип. 1(44). С. 72-77.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 448 с.
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 396 с.
5. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Основні суперечності організаційно-економічного механізму розвитку аграрної сфери України та шляхи їх врегулювання. Економіка АПК. 2021. Т. 28. № 11.
6. Гончарук І. В. Забезпечення інноваційної конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу в умовах сталого розвитку. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. №51.
7. Добрунік Т., Кузнєцова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2022. № 42.
8. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2007. 416 с.
9. Желуденко К. В., Кирилов Ю. Є. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. Економіка АПК. 2021. Т. 28. № 11. С. 23–31.
10. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Суми. 2016. 281 с.
11. Кирилов Ю. Є. Формування конкурентних стратегій розвитку підприємств аграрного сектору. Економіка АПК. 2022.
12. Ковбаса О. Компоненти стратегічного розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 61.
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ

: Академвидав, 2017. 464 с.

14. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Київ : Пітер, 2010. 800 с.

15. Лупенко Ю. О., Могильний О. М. Стратегічні пріоритети розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2022.

16. Людвік І. І. Підвищення конкурентоспроможності АПК України через інноваційний розвиток підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 67.

17. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. Економіка та суспільство. 2023. № 49.

18. Мамчур В. А. Розвиток аграрного підприємництва в Україні в умовах трансформації економіки. Економіка АПК. 2021.

19. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 1(24). С. 45–53.

20. Плотнікова М. Ф. Перспективи реалізації конкурентних переваг аграрної продукції в умовах сучасних викликів соціально-економічних систем. 2024.

21. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

22. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. Український журнал прикладної економіки. 2024.

23. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 390 с.

24. Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. Економіка та суспільство. 2024. № 65.

25. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 540 с.

26. Томпсон А., Пітераф М., Гембл Дж., Стрікленд А. Створення та реалізація стратегії. New York : McGraw-Hill, 2020.

27. Фінансові звіти господарської діяльності СТОВ “РЕНЕТ” за 2023-2025 рр.

28. Федулова Л. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник. Київ : Либідь, 2018.

29. Хірівський Р., Содома Р., Клебан О., Устиновська Т. Стратегія розвитку АПК України в умовах посилення міжнародної конкуренції. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК. 2021. № 28. С. 184–191.

30. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 699 с.

31. Шмалько Н.М., Костін В.О. Методичні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С.356-366.

32. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Організаційно-економічні засади розвитку аграрного підприємництва в Україні. Економіка АПК. 2021.

33. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.

34. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1994. 480 p.

35. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2021. 528 p.

36. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., Bamford C. E. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. 15th ed. Harlow : Pearson, 2018. 864 p.