

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Ігор ВІНІЧЕНКО**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ДІАГНОСТИКА ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Освітньо-професійна програма «Економіка»

Спеціальність 051 «Економіка»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Віталій ЗЕЛЕНСЬКИЙ

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Ігор ВІНІЧЕНКО

Дніпро – 2025

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Економіки

Освітньо-професійна програма: «Економіка»

Спеціальність: 051 «Економіка»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ І.І. Вініченко

« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЗЕЛЕНСЬКОМУ ВІТАЛІЮ ВАЛЕРІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Діагностика та розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства».

Науковий керівник: Вініченко Ігор Іванович, д.е.н., професор затверджені наказом ДДАЕУ від «7» жовтня 2025 р. № 2987.

2. Термін подання здобувачем роботи: 10 грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики, річні звіти ТОВ «АП «Придніпровське» за 2021-2024 роки, додаткові фінансові таблиці підприємства, аналітичні звіти галузевих установ, а також наукова й навчальна література з питань конкурентоспроможності, стратегічного управління та розвитку аграрного виробництва.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1.Теоретико-методичні основи забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. 2.Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське». 3.Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Класифікація факторів конкурентоспроможності. 2. Основні показники рентабельності ТОВ «АП «Придніпровське». 3. Кормові (паливні) брикети при використанні Wektor BT-90. 4. Брикетувальна лінії Wektor BT-90. 5. Алгоритм технологічного процесу на брикетувальній лінії Wektor BT-90.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної Роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ та теоретико-методичні основи забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств	травень 2025	виконано
	Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське»	червень-липень 2025	виконано
	Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське»	вересень-жовтень 2025	виконано
	Висновки та пропозиції	листопад 2025	виконано
	Оформлення кваліфікаційної роботи	листопад-грудень 2025	виконано

Здобувач
ЗЕЛНСЬКИЙ

ініціали)

(підпис)

Віталій

(прізвище та

Науковий керівник

Ігор ВІНІЧЕНКО

ініціали)

(підпис)

(прізвище та

РЕФЕРАТ

Тема: «Діагностика та розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 103 с., 5 рис., 25 табл., 40 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади діагностики й формування напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське».

Метою дослідження є поглиблення теоретичних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі комплексної діагностики, стратегічного планування та впровадження інноваційних інструментів управління.

Для досягнення зазначеної мети вирішено такі завдання:

1. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності, структури та чинників конкурентоспроможності аграрних підприємств.
2. Систематизовано показники, критерії та методи оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.
3. Проаналізовано вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на формування конкурентних переваг аграрних підприємств.
4. Досліджено організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «АП «Придніпровське» як бази для проведення діагностики конкурентоспроможності.
5. Здійснено комплексну оцінку ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.
6. Проведено інтегровану діагностику рівня конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське» із застосуванням економіко-математичних і стратегічних методів аналізу.

7. Узагальнено результати оцінювання та визначити ключові проблеми й резерви зміцнення конкурентних позицій підприємства.

8. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності, включаючи розроблення інноваційного проєкту з виробництва агробрикетів і формування маркетингової стратегії бренду.

9. Сформульовано практичні пропозиції щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «АП «Придніпровське» у середньостроковій перспективі.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові напрацювання українських і зарубіжних учених, присвячені проблематиці конкурентоспроможності підприємств у ринковому середовищі. У роботі особливий акцент зроблено на сучасних концепціях стратегічного управління, теоріях конкурентних переваг та методиках діагностики конкурентоспроможності суб'єктів господарювання аграрного профілю. Інформаційну базу становлять нормативно-правові акти України, що регулюють підприємницьку діяльність, податкову політику та розвиток аграрного сектору, а також аналітичні і статистичні матеріали офіційних державних джерел – Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, профільних галузевих об'єднань. Емпіричну частину дослідження сформовано на основі звітних даних ТОВ «АП «Придніпровське», що відображають фінансово-економічні результати його діяльності, виробничі показники, динаміку рентабельності, обсягів реалізації та ресурсного забезпечення. Для формування об'єктивних висновків також залучено аналітичні огляди стану та тенденцій розвитку ринку аграрної продукції, результати галузевих моніторингів, а також матеріали спеціалізованих наукових і практичних видань.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексне, системне та об'єктивне вивчення процесів формування й підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. У процесі дослідження

застосовано діалектичний метод, який дозволив розкрити сутність конкурентоспроможності аграрних підприємств у контексті економічних трансформацій і ринкових змін. Методи аналізу та синтезу використано для виявлення структури, взаємозв'язків і динаміки факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Індукція та дедукція дали змогу сформуванню логіки дослідження, узагальнити теоретичні положення й побудувати висновки. Системно-структурний підхід застосовано для розроблення комплексної моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства з урахуванням взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів. Економіко-статистичні методи забезпечили аналіз динаміки показників діяльності підприємства, ефективності використання ресурсів і рівня фінансової стійкості. Порівняльний аналіз використано для зіставлення показників конкурентоспроможності у часі та в межах галузі, а метод експертних оцінок – для визначення вагомості чинників впливу та пріоритетів розвитку. Для кількісного узагальнення результатів діагностики конкурентоспроможності застосовано інтегральний і таксономічний методи. Стратегічний аналіз, зокрема SWOT, Porter's Five Forces і Balanced Scorecard, використано для формування стратегічних орієнтирів та вибору напрямів підвищення конкурентоспроможності. Економіко-математичне моделювання застосовано для оцінювання економічної ефективності проєкту виробництва агробрикетів та прогнозування його фінансових результатів. Застосування зазначених методів забезпечило всебічність дослідження, наукову обґрунтованість висновків і практичну спрямованість запропонованих рішень.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у вдосконаленні теоретичних і методичних засад діагностики конкурентоспроможності аграрних підприємств, а також у розробленні практично орієнтованої моделі підвищення конкурентоспроможності на основі інноваційного проєкту виробництва агробрикетів у діяльності ТОВ «АП «Придніпровське».

Уточнено сутність конкурентоспроможності аграрного підприємства як системної характеристики, що відображає синергію його фінансової стійкості, виробничої ефективності, маркетингової гнучкості та інноваційного потенціалу.

Запропоноване трактування враховує вплив зовнішніх макроекономічних факторів і воєнних ризиків, що визначають сучасні умови функціонування аграрного бізнесу.

Удосконалено методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності підприємства шляхом інтеграції фінансових, виробничо-економічних, ринкових і стратегічних показників у єдину систему аналітичної оцінки. На відміну від традиційних методик, запропонований підхід враховує не лише рівень поточної результативності, а й динаміку зміни ключових факторів конкурентних переваг – собівартості, рентабельності, продуктивності праці, інноваційної активності та ефективності управління ресурсами.

Розроблено прикладну модель підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське» шляхом диверсифікації виробничої діяльності та впровадження інноваційного проекту з виготовлення паливних агробрикетів. Модель базується на раціональному використанні місцевих сировинних ресурсів, оптимізації витрат і створенні доданої вартості в межах підприємства. Проект спрямований на підвищення енергоефективності, зміцнення фінансової незалежності та формування нової ринкової ніші для підприємства.

Фінансово-економічні показники ефективності проекту підтверджують його доцільність і стійкість: рівень рентабельності коливається в межах 15-17,7 %, що забезпечує стабільний приріст чистого прибутку та оптимальну окупність вкладень. Термін окупності інвестицій становить близько 2,2 року, що свідчить про швидке повернення капіталу та зниження фінансових ризиків. Чиста приведена вартість (NPV) проекту становить близько 2,1 млн грн, а внутрішня норма дохідності (IRR) – приблизно 28 %, що відповідає високому рівню інвестиційної привабливості. Точка беззбитковості – 3071 т/рік (64 % від запланованого обсягу виробництва) – характеризує значний запас фінансової стійкості, який дозволяє підприємству працювати без збитків навіть при зниженні обсягів виробництва на третину.

Удосконалено підхід до оцінювання ризиків інноваційних проектів у системі забезпечення конкурентоспроможності. Проведений аналіз ризиків дав

зможу виокремити критичні чинники впливу – військові ризики, коливання ринкових цін, технічні відмови обладнання – із потенційним фінансовим ефектом у межах 100 тис. – 1,5 млн грн. Розроблено систему превентивного управління, що включає диверсифікацію постачальників і ринків збуту, страхування активів, створення резервних фондів і планів оперативного відновлення діяльності.

Запропоновано методичний підхід до формування конкурентних стратегій аграрних підприємств на основі поєднання моделі М. Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) з елементами ресурсного підходу Дж. Барні. Така інтеграція дозволяє адаптувати стратегічні рішення до реалій українського аграрного сектору, враховуючи обмеженість ресурсів, нестабільність зовнішнього середовища та потребу у гнучкому управлінні ризиками.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному поєднанні теоретико-методичних підходів до діагностики конкурентоспроможності з практичним моделюванням стратегічного розвитку підприємства. Запропонована модель не лише відображає механізм підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське», а й може бути використана як універсальний інструмент стратегічного планування для аграрних підприємств у поствоєнній економіці України.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості безпосереднього використання отриманих теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, зокрема ТОВ «АП «Придніпровське».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Аграрне підприємство, аналіз ефективності, біоенергетика, бізнес-стратегія, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, маркетингова стратегія, рентабельність, ресурсний потенціал, стратегічне управління, фінансова стійкість, інноваційний проєкт, інтегральна оцінка, оцінка ризиків, підвищення конкурентоспроможності.

KEY WORDS

Agrarian enterprise, efficiency analysis, bioenergy, business strategy, competitive advantage, competitiveness, marketing strategy, profitability, resource potential, strategic management, financial stability, innovation project, integral assessment, risk assessment, strengthening competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	18
1.1. Сутність, значення та особливості конкурентоспроможності аграрного підприємства.....	18
1.2. Показники, критерії та методи оцінки конкурентоспроможності.....	21
1.3. Чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних умовах.....	27
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПРИДНІПРОВСЬКЕ».....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз використання виробничих ресурсів.....	33
2.2. Системна оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів та фінансової стабільності підприємства	42
2.3. Комплексна діагностика конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське».....	48
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АП «ПРИДНІПРОВСЬКЕ».....	66
3.1. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції.....	66

3.2. Формування інтегрованої маркетингової стратегії та власної торгової марки на основі виробництва кормових брикетів	71
3.3. Фінансово-економічне обґрунтування проєкту та оцінка його ефективності...	83
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим воєнними ризиками, коливаннями ринкової кон'юнктури, зростанням собівартості ресурсів та трансформацією логістичних ланцюгів. В цих умовах аграрний сектор зберігає ключове значення як базова складова продовольчої безпеки держави, формуючи значну частку експортного потенціалу країни. Проте забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств стає дедалі складнішим завданням, що потребує стратегічного бачення, ефективних управлінських рішень та інноваційних підходів до організації виробництва.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю поглибленого аналізу факторів, які визначають конкурентні переваги аграрних підприємств, та розроблення науково обґрунтованих інструментів їх підвищення в умовах ринкової турбулентності. Для українських підприємств, які функціонують у воєнних і поствоєнних реаліях, особливо важливою є здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати фінансову стабільність і реалізовувати стратегії сталого розвитку.

Наукові основи формування конкурентоспроможності підприємств розробляли такі українські вчені, як О. Беляєв, І. Балабанов, В. Геєць, І. Бланк, М. Поручник, Н. Реверчук, Л. Швайка, О. Амоша, Л. Мельник, які у своїх працях визначали концептуальні засади оцінювання конкурентних переваг та механізми підвищення ефективності господарської діяльності. Значний внесок у розвиток теорії конкуренції зробили зарубіжні науковці – М. Портер, Ф. Котлер, Г. Азофф, А. Томпсон, Р. Грант, які сформували стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю, розробили моделі конкурентного аналізу та концепції лідерства за витратами, диференціації й фокусування.

Отже, вибір теми дослідження зумовлений не лише її теоретичною значущістю, а й нагальною практичною потребою сучасного аграрного сектору в пошуку ефективних шляхів зміцнення конкурентних позицій підприємств.

Системна діагностика рівня конкурентоспроможності дає змогу не просто оцінити стан господарської діяльності, а й виявити глибинні чинники, що визначають здатність підприємства функціонувати у нестабільному економічному середовищі, реагувати на зміни ринку та адаптуватися до глобальних викликів.

Саме тому дослідження спрямоване на формування науково обґрунтованих підходів до підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств – як через оптимізацію використання ресурсів і підвищення ефективності виробничих процесів, так і через удосконалення стратегічного управління, інноваційної політики та ринкової гнучкості. Обрана тема є логічною відповіддю на актуальні потреби галузі: вона поєднує теоретичний аналіз і прикладні рішення, спрямовані на зміцнення фінансової стійкості, підвищення економічної ефективності та формування довгострокових конкурентних переваг аграрних підприємств України.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади діагностики й формування напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське».

Метою дослідження є поглиблення теоретичних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства на основі комплексної діагностики, стратегічного планування та впровадження інноваційних інструментів управління.

Для досягнення зазначеної мети вирішено такі завдання:

10. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності, структури та чинників конкурентоспроможності аграрних підприємств.

11. Систематизовано показники, критерії та методи оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

12. Проаналізовано вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на формування конкурентних переваг аграрних підприємств.

13. Досліджено організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «АП «Придніпровське» як бази для проведення діагностики конкурентоспроможності.

14. Здійснено комплексну оцінку ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

15. Проведено інтегровану діагностику рівня конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське» із застосуванням економіко-математичних і стратегічних методів аналізу.

16. Узагальнено результати оцінювання та визначити ключові проблеми й резерви зміцнення конкурентних позицій підприємства.

17. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності, включаючи розроблення інноваційного проєкту з виробництва агробрикетів і формування маркетингової стратегії бренду.

18. Сформульовано практичні пропозиції щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «АП «Придніпровське» у середньостроковій перспективі.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові напрацювання українських і зарубіжних учених, присвячені проблематиці конкурентоспроможності підприємств у ринковому середовищі. У роботі особливий акцент зроблено на сучасних концепціях стратегічного управління, теоріях конкурентних переваг та методиках діагностики конкурентоспроможності суб'єктів господарювання аграрного профілю. Інформаційну базу становлять нормативно-правові акти України, що регулюють підприємницьку діяльність, податкову політику та розвиток аграрного сектору, а також аналітичні і статистичні матеріали офіційних державних джерел – Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, профільних галузевих об'єднань. Емпіричну частину дослідження сформовано на основі звітних даних ТОВ «АП «Придніпровське», що відображають фінансово-економічні результати його діяльності, виробничі показники, динаміку рентабельності, обсягів реалізації та ресурсного

забезпечення. Для формування об'єктивних висновків також залучено аналітичні огляди стану та тенденцій розвитку ринку аграрної продукції, результати галузевих моніторинрів, а також матеріали спеціалізованих наукових і практичних видань.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексне, системне та об'єктивне вивчення процесів формування й підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. У процесі дослідження застосовано діалектичний метод, який дозволив розкрити сутність конкурентоспроможності аграрних підприємств у контексті економічних трансформацій і ринкових змін. Методи аналізу та синтезу використано для виявлення структури, взаємозв'язків і динаміки факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Індукція та дедукція дали змогу сформуванню логіки дослідження, узагальнити теоретичні положення й побудувати висновки. Системно-структурний підхід застосовано для розроблення комплексної моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства з урахуванням взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів. Економіко-статистичні методи забезпечили аналіз динаміки показників діяльності підприємства, ефективності використання ресурсів і рівня фінансової стійкості. Порівняльний аналіз використано для зіставлення показників конкурентоспроможності у часі та в межах галузі, а метод експертних оцінок – для визначення вагомості чинників впливу та пріоритетів розвитку. Для кількісного узагальнення результатів діагностики конкурентоспроможності застосовано інтегральний і таксономічний методи. Стратегічний аналіз, зокрема SWOT, Porter's Five Forces і Balanced Scorecard, використано для формування стратегічних орієнтирів та вибору напрямів підвищення конкурентоспроможності. Економіко-математичне моделювання застосовано для оцінювання економічної ефективності проєкту виробництва агробрикетів та прогнозування його фінансових результатів. Застосування зазначених методів забезпечило всебічність дослідження, наукову обґрунтованість висновків і практичну спрямованість запропонованих рішень.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у вдосконаленні теоретичних і методичних засад діагностики конкурентоспроможності аграрних підприємств, а також у розробленні практично орієнтованої моделі підвищення конкурентоспроможності на основі інноваційного проєкту виробництва агробрикетів у діяльності ТОВ «АП «Придніпровське».

По-перше, уточнено сутність конкурентоспроможності аграрного підприємства як системної характеристики, що відображає синергію його фінансової стійкості, виробничої ефективності, маркетингової гнучкості та інноваційного потенціалу. Запропоноване трактування враховує вплив зовнішніх макроекономічних факторів і воєнних ризиків, що визначають сучасні умови функціонування аграрного бізнесу.

По-друге, удосконалено методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності підприємства шляхом інтеграції фінансових, виробничо-економічних, ринкових і стратегічних показників у єдину систему аналітичної оцінки. На відміну від традиційних методик, запропонований підхід враховує не лише рівень поточної результативності, а й динаміку зміни ключових факторів конкурентних переваг – собівартості, рентабельності, продуктивності праці, інноваційної активності та ефективності управління ресурсами.

По-третє, розроблено прикладну модель підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське» шляхом диверсифікації виробничої діяльності та впровадження інноваційного проєкту з виготовлення паливних агробрикетів. Модель базується на раціональному використанні місцевих сировинних ресурсів, оптимізації витрат і створенні доданої вартості в межах підприємства. Проєкт спрямований на підвищення енергоефективності, зміцнення фінансової незалежності та формування нової ринкової ніші для підприємства.

Фінансово-економічні показники ефективності проєкту підтверджують його доцільність і стійкість: рівень рентабельності коливається в межах 15-17,7 %, що забезпечує стабільний приріст чистого прибутку та оптимальну окупність вкладень. Термін окупності інвестицій становить близько 2,2 року, що свідчить

про швидке повернення капіталу та зниження фінансових ризиків. Чиста приведена вартість (NPV) проєкту становить близько 2,1 млн грн, а внутрішня норма дохідності (IRR) – приблизно 28 %, що відповідає високому рівню інвестиційної привабливості. Точка беззбитковості – 3071 т/рік (64 % від запланованого обсягу виробництва) – характеризує значний запас фінансової стійкості, який дозволяє підприємству працювати без збитків навіть при зниженні обсягів виробництва на третину.

По-четверте, удосконалено підхід до оцінювання ризиків інноваційних проєктів у системі забезпечення конкурентоспроможності. Проведений аналіз ризиків дав змогу виокремити критичні чинники впливу – військові ризики, коливання ринкових цін, технічні відмови обладнання – із потенційним фінансовим ефектом у межах 100 тис. – 1,5 млн грн. Розроблено систему превентивного управління, що включає диверсифікацію постачальників і ринків збуту, страхування активів, створення резервних фондів і планів оперативного відновлення діяльності.

По-п'яте, запропоновано оновлений підхід до формування конкурентних стратегій аграрних підприємств на основі поєднання моделі М. Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) з елементами ресурсного підходу Дж. Барні. Така інтеграція дозволяє адаптувати стратегічні рішення до реалій українського аграрного сектору, враховуючи обмеженість ресурсів, нестабільність зовнішнього середовища та потребу у гнучкому управлінні ризиками.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному поєднанні теоретико-методичних підходів до діагностики конкурентоспроможності з практичним моделюванням стратегічного розвитку підприємства. Запропонована модель не лише відображає механізм підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське», а й може бути використана як універсальний інструмент стратегічного планування для аграрних підприємств у поствоєнній економіці України.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості безпосереднього використання отриманих теоретичних положень, методичних

підходів і практичних рекомендацій у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, зокрема ТОВ «АП «Придніпровське».

Апробація результатів дипломного дослідження. Основні результати та висновки проведеного дослідження пройшли апробацію на XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств» у межах доповіді *«Конкурентоспроможність підприємства у сучасній економіці: сутність, складові та напрями розвитку»* (Дніпро, ДДАЕУ, 28-29 квітня 2025 року), а також на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції *«Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі»* у межах виступу *«Конкурентоспроможність аграрних підприємств України: економічні, екологічні та інституційні аспекти»* (Дніпро, ДДАЕУ, 2-3 жовтня 2025 року).

Положення та результати кваліфікаційної роботи відображено у науковій публікації: Вініченко І.І., Дідур К.М., **Зеленський В.В.** *Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах структурної модернізації національної економіки.* Ефективна економіка. 2025. №9. Режим доступу: <http://www.nauka.com.ua>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.33>.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота складається з реферату, вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків і пропозицій, а також переліку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінки, список використаних джерел містить 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, значення та особливості конкурентоспроможності аграрного підприємства

Конкурентоспроможність аграрного підприємства в сучасній економічній науці трактується як багатовимірне інтегральне явище, яке відображає здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати сталий розвиток у конкурентному середовищі. У класичному розумінні конкурентоспроможність – це спроможність підприємства пропонувати споживачу продукцію чи послуги, що за сукупністю властивостей (якість, ціна, інноваційність, сервіс) переважають пропозиції конкурентів. Водночас, сучасні науковці розглядають її як динамічну систему конкурентних переваг, що формуються під впливом внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов.

Зокрема, М. Портер у своїй концепції п'яти сил конкуренції наголошує на ролі галузевих структур та взаємодії між суб'єктами ринку, що визначає можливість підприємства утримувати конкурентні позиції. Він підкреслює важливість стратегічного позиціонування, інноваційної активності та ефективного управління ланцюгом створення вартості [39]. Барні звертає увагу на внутрішні ресурси підприємства як основний джерело сталих конкурентних переваг, формулюючи концепцію ресурсної теорії (Resource-Based View). На його думку, унікальність ресурсів і їх стратегічне використання створюють основу для конкурентоспроможності [33].

Вітчизняні науковці, зокрема І.О. Бланк (2010), розглядають конкурентоспроможність як комплексну характеристику ефективності діяльності підприємства, що включає фінансову стабільність, рівень технічного розвитку, продуктивність праці та інноваційність [5]. Важливим є підхід О.І. Амоші, який вказує на специфіку аграрного сектору – високу залежність від природно-

кліматичних факторів, сезонність виробництва, а також необхідність врахування соціальних і екологічних аспектів [3].

Різниця в трактуваннях полягає не лише у підходах до визначення конкурентоспроможності, а й у акцентах на різні складові: для Портера – це зовнішнє середовище і ринкова позиція, для Барні – внутрішні унікальні ресурси, для вітчизняних дослідників – комплексний підхід із врахуванням галузевих особливостей [39, 33]. Водночас, сучасні дослідники пропонують інтеграційний підхід, де конкурентоспроможність розглядається через призму збалансованої системи показників ефективності, що охоплює фінансові, операційні, інноваційні та соціальні параметри.

У аграрному секторі, як зауважують С.Ф. Покропивний та М.П. Мазаркіна, конкурентоспроможність має низку специфічних ознак [22]. Вони підкреслюють, що через особливості виробництва – природну залежність, сезонність, ризики несприятливих кліматичних явищ, вимоги до логістики і зберігання продукції – підприємство має володіти високим рівнем адаптивності, інноваційності та ефективного управління ресурсами. За їхніми словами, конкурентоспроможність аграрного підприємства – це не просто якість і ціна продукції, а здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати витрати, впроваджувати технологічні інновації і підтримувати соціальну стабільність у сільській громаді.

Крім того, з позиції сталого розвитку конкурентоспроможність аграрного підприємства повинна враховувати екологічні та соціальні виміри, що підсилюють репутацію, підтримують експортний потенціал та формують довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, конкурентоспроможність розглядається не тільки як економічна категорія, а як багатофункціональна властивість підприємства [34, 40].

На нашу думку, конкурентоспроможність аграрного підприємства – це інтегрована характеристика його здатності забезпечувати сталий економічний розвиток і лідерство на ринку шляхом ефективного використання матеріальних, трудових, інтелектуальних і природних ресурсів, інноваційної діяльності,

соціальної відповідальності та адаптації до динамічних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Значення конкурентоспроможності аграрного підприємства багатовимірне. На мікрорівні вона визначає здатність підприємства зберігати і розширювати ринкові позиції, підвищувати рентабельність, залучати інвестиції та інновації, підтримувати продуктивність праці і якість продукції. На макрорівні, як вказує О.М. Алимов, конкурентоспроможність аграрних підприємств є ключовим чинником продовольчої безпеки, забезпечення економічної стабільності сільських територій та експорту аграрної продукції [2].

До ключових характеристик конкурентоспроможного аграрного підприємства належать:

- висока ефективність використання ресурсів (землі, праці, капіталу), що забезпечує оптимальну продуктивність;
- інноваційність та технологічна модернізація – впровадження сучасних агротехнологій, цифрових рішень, генетичних удосконалень;
- гнучкість і адаптивність до кліматичних, економічних і політичних змін;
- оптимальна структура виробництва і орієнтація на ринки збуту, включаючи експортні можливості;
- ефективна система логістики, зберігання та збуту продукції;
- соціальна відповідальність і підтримка добробуту працівників, що сприяє стабільності кадрів і позитивному іміджу;
- екологічна сталкість виробництва, що знижує негативний вплив на довкілля.

Особливістю конкурентоспроможності аграрного підприємства є її динамічний характер. Як зазначають Каплан Р. та Нортон Д., рівень конкурентоспроможності постійно змінюється під впливом зовнішніх факторів (ринкові тенденції, політика, зміна клімату) і внутрішніх рішень (інвестиції, менеджмент, інновації). Тому підприємству необхідно застосовувати системний

моніторинг конкурентного середовища та внутрішніх процесів для своєчасної корекції стратегії розвитку [37].

Таким чином, конкурентоспроможність аграрного підприємства є ключовим показником його життєздатності та ефективності, що охоплює широкий спектр економічних, соціальних, екологічних і управлінських аспектів. Вона водночас виступає як мета діяльності підприємства та як основа для формування стратегії сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

1.2. Показники, критерії та методи оцінки конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства є ключовим етапом у формуванні ефективної стратегії його розвитку та підвищення позицій на ринку. Без системного аналізу показників, критеріїв і методів оцінки неможливо об'єктивно визначити сильні і слабкі сторони підприємства, виявити резерви зростання і сформувати адекватні управлінські рішення. В сучасній науковій літературі немає єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності, що зумовлено багатовимірністю цього поняття та специфікою аграрної галузі, яка поєднує виробничі, ринкові, екологічні і соціальні аспекти.

Конкурентоспроможність підприємства, зокрема аграрного, є інтегративною характеристикою, яка відображає здатність суб'єкта господарювання створювати конкурентні переваги та реалізовувати їх у ринковому середовищі з метою досягнення стійкого розвитку. Як підкреслює В.М. Геєць, у сучасних умовах конкурентоспроможність не лише визначає ринкову позицію підприємства, але й є індикатором ефективності його взаємодії з зовнішнім середовищем [8]. На думку І.В. Долини, вона виявляється в здатності підприємства витримувати ринковий тиск, адаптуватися до трансформацій зовнішніх умов і забезпечувати прибуткову діяльність у довгостроковій перспективі [10].

За твердженням І.А. Романюк, оцінка має включати не тільки кількісні, а й якісні критерії, такі як інноваційність, екологічна відповідальність і соціальна

значущість діяльності, що особливо важливо для аграрного підприємства через природно-кліматичні ризики та соціальну роль у сільській місцевості. Він підкреслює, що тільки збалансований підхід, який враховує як фінансово-економічні, так і нефінансові аспекти, дозволяє сформувати повну картину конкурентоспроможності [13].

З позиції П. Котлера, оцінка конкурентоспроможності повинна враховувати вплив п'яти конкурентних сил – загрозу нових учасників, силу постачальників і споживачів, загрозу заміників і існуючий рівень конкурентної боротьби. Даний підхід акцентує увагу на аналізі зовнішнього середовища підприємства, що є критично важливим для аграрного бізнесу, оскільки він значною мірою залежить від ринкових і політичних чинників [38].

У науково-практичній площині оцінка конкурентоспроможності передбачає визначення кількісних і якісних характеристик, що відображають реальний стан підприємства, а також його потенціал до розвитку. За нашими спостереженнями, поєднання внутрішнього (фінансові, технологічні показники) і зовнішнього (галузеві сили, ринкова динаміка) аналізу створює надійний фундамент для розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства здійснюється на основі системи показників, які можна згрупувати за функціональною ознакою:

1. Виробничі показники: урожайність основних культур (ц/га); рівень механізованості виробництва; собівартість одиниці продукції; коефіцієнт використання основних виробничих фондів; ефективність використання сільськогосподарських угідь.

2. Фінансово-економічні показники: рівень рентабельності продукції та підприємства загалом; показники платоспроможності (поточна, швидка, абсолютна); коефіцієнти фінансової стійкості та автономії; коефіцієнт оборотності активів, дебіторської і кредиторської заборгованості.

3. Маркетингові показники: частка ринку підприємства в межах регіону чи країни; рівень реалізації продукції в межах і за межами країни; ступінь диверсифікації асортименту; рівень задоволеності споживачів.

4. Інноваційно-організаційні показники: рівень впровадження інноваційних технологій у виробництво; витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР); кількість технологічних оновлень; рівень автоматизації та цифровізації бізнес-процесів.

5. Кадрово-управлінські показники: рівень кваліфікації персоналу; плинність кадрів; ефективність управлінських рішень (через оцінку показників продуктивності праці); рівень мотивації та корпоративної культури.

Критерії слугують орієнтирами для оцінювання конкурентоспроможності та можуть мати як внутрішню, так і зовнішню спрямованість: ефективність використання ресурсів (коефіцієнти продуктивності праці, капіталовіддачі тощо); ступінь адаптивності до ринкових змін (час реагування на цінові коливання, зміни у споживчому попиті); позиція на ринку (динаміка частки ринку, рівень диференціації продукції); фінансова стабільність (здатність підприємства функціонувати без зовнішньої фінансової підтримки); інноваційність (частка витрат на НДДКР у загальних витратах; кількість реалізованих інновацій). До інтегральних критеріїв зараховують сукупні показники, які через формалізацію чисельних значень окремих елементів дозволяють отримати зведену оцінку рівня конкурентоспроможності [5].

Сучасна методологія оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на поєднанні класичних економічних методів і інструментів стратегічного менеджменту. До найбільш уживаних належать:

1. Метод інтегральної оцінки. Дає змогу об'єднати декілька показників у єдиний індекс на основі нормування та зважування. Формула має вигляд:

$$KK = \sum_{i=1}^n (x_i * w_i). \quad (1.1.)$$

де x_i – нормоване значення i -го показника, w_i – ваговий коефіцієнт, n – кількість показників.

2. SWOT-аналіз. Виявляє сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Метод є незамінним у стратегічному плануванні, однак залежить від суб'єктивної оцінки експертів [1].

3. Бенчмаркінг є інструментом стратегічного аналізу, який передбачає систематичне порівняння діяльності підприємства з провідними компаніями галузі або з найкращими практиками. Його застосування дозволяє виявити критичні відставання, оцінити ефективність використання ресурсів та адаптувати перевірені рішення для підвищення власної конкурентоспроможності. У сільському господарстві використовується для порівняння урожайності, собівартості, логістичних витрат, рентабельності та організаційних рішень.

4. Метод аналізу ієрархій (АНР). Передбачає побудову ієрархічної структури проблеми з подальшим визначенням ваг критеріїв та оцінкою альтернатив. Метод зручний у ситуаціях багатокритеріального вибору, дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні показники, однак є вразливим до експертного суб'єктивізму [6].

5. Факторний аналіз. Застосовується для виявлення ступеня впливу окремих факторів на результати діяльності підприємства. Дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки та розробити ефективні управлінські заходи, проте потребує якісної статистичної бази [26].

6. Метод таксономії. Передбачає формування умовного «еталонного» підприємства та обчислення відстані до нього за системою нормованих показників. Чим менша відстань, тим вищий рівень конкурентоспроможності. Метод забезпечує високу об'єктивність, але потребує стандартизації даних і ретельного формування еталону.

7. Рейтинговий метод. Передбачає присвоєння балів підприємству за окремими критеріями та їх зведення до узагальненої оцінки. Дає змогу оперативно здійснювати оцінку, використовувати змішані показники, але можливі похибки через суб'єктивність у визначенні бальної шкали.

8. Матриця VCG. Застосовується здебільшого для багатопрофільних підприємств і ґрунтується на співвідношенні частки ринку й темпів його

зростання. Дає змогу ідентифікувати «зірки», «дійних корів», «важких дітей» та «собак», що є корисним для стратегічного портфельного управління.

9. Матриця McKinsey (GE). Поєднує оцінку привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства. Метод дає змогу визначити стратегічні зони зростання, стабільності чи виходу з ринку. Хоча він є комплексним, його ефективність залежить від точності якісної оцінки факторів.

10. DEA-аналіз (Data Envelopment Analysis). Метод заснований на оцінці ефективності за допомогою математичного моделювання відношення «входи–виходи». Дає змогу порівнювати підприємства з погляду ефективного використання ресурсів. Високоточний, але складний у реалізації [12].

11. Методи експертних оцінок (Делфі, парних порівнянь). Передбачають залучення експертів до аналізу на основі спеціально організованих опитувань. До переваг належить можливість використання при відсутності статистики, проте велика частка суб'єктивізму знижує точність результатів.

12. PEST-аналіз. Метод дозволяє оцінити зовнішнє середовище за політичними, економічними, соціальними й технологічними факторами, що безпосередньо чи опосередковано впливають на підприємство. Його головною функцією є виявлення потенційних змін у середовищі, однак він не дає прямої оцінки внутрішніх ресурсів.

13. Збалансована система показників (BSC). Метод базується на оцінюванні підприємства через фінансові, клієнтські, внутрішньопроектні та навчальні аспекти. Дає змогу здійснити глибокий стратегічний аналіз, але вимагає ретельної адаптації та значних змін у системі управління.

14. Модель конкурентних сил М. Портера. Оцінює рівень конкуренції в галузі через аналіз п'яти ключових ринкових сил і є потужним інструментом стратегічного планування, проте він не дає кількісної оцінки конкретного підприємства, а лише формує контекст середовища [30, 31].

15. Економіко-математичне моделювання. Включає використання регресійних, дискримінантних, кластерних та інших моделей для кількісного аналізу взаємозв'язків між змінними. Дає можливість отримати точну і науково

обґрунтовану оцінку, однак потребує значного обсягу якісних даних і спеціалізованого програмного забезпечення.

Таблиця 1.1.

Характеристика методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Обмеження / Недоліки
Інтегральна оцінка (зважене середнє)	Об'єднання нормованих показників у зведений індекс за допомогою вагових коефіцієнтів	Комплексність, порівнянність, зручність ранжування	Суб'єктивність при виборі ваг, складність інтерпретації інтегрального значення
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства	Простота застосування, візуалізація стратегічного становища	Суб'єктивність, відсутність кількісної оцінки
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими аналогами (лідерами ринку) за ключовими параметрами	Розкриття джерел конкурентних переваг, стратегічна орієнтація	Важкодоступність повної інформації, потреба у високій обізнаності
Метод аналізу ієрархій (АНР)	Ранжування альтернатив за критеріями на основі експертних оцінок із урахуванням ваг	Можливість врахування кількісних і якісних чинників, структурованість	Висока суб'єктивність, залежність від кваліфікації експертів
Факторний аналіз	Встановлення впливу окремих факторів на результативний показник (наприклад, рентабельність)	Виявлення причинно-наслідкових зв'язків, можливість оптимізації	Потреба у великих масивах достовірних даних
Метод таксономії	Порівняння підприємства з умовним «ідеалом» (еталоном) за допомогою евклідової відстані	Об'єктивність, придатність для багатофакторного аналізу	Необхідність формування «еталону», складність обчислень
Рейтинговий метод	Присвоєння бальних оцінок окремим показникам з подальшим ранжуванням підприємств	Зручність інтерпретації, універсальність	Ризик суб'єктивного визначення балів і ваг
Матриця BCG	Визначення ринкової позиції підприємства залежно від частки ринку та темпів його зростання	Простота візуалізації, орієнтація на портфель управління	Підходить лише для багатопрофільних підприємств
Матриця McKinsey (GE)	Поєднання привабливості галузі з конкурентною позицією підприємства	Комплексний підхід, багатофакторність	Неоднозначність оцінки критеріїв, складність вагування
DEA-аналіз	Оцінка ефективності за допомогою лінійного програмування (співвідношення «входи–виходи»)	Об'єктивність, можливість багатовимірного аналізу	Складність розрахунків, чутливість до вибору вхідних/вихідних параметрів
Метод експертних оцінок	Залучення експертів до оцінки рівня конкурентоспроможності за заданими критеріями	Гнучкість, придатність до якісних оцінок	Суб'єктивізм, потреба у професійних експертах
Метод PEST-аналізу	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища	Виявлення макроекономічних впливів, стратегічне мислення	Відсутність прямого зв'язку з результативністю підприємства
Збалансована система показників (BSC)	Визначення конкурентоспроможності через чотири площини: фінанси, клієнти, процеси, навчання	Системність, поєднання кількісних та якісних оцінок	Висока складність впровадження, потреба в зміні управлінської культури
Модель конкурентних сил М. Портера	Аналіз п'яти ринкових сил: конкуренція, загроза нових гравців, постачальники, покупці, замітники	Дає системне уявлення про конкурентне середовище	Відсутність кількісної оцінки підприємства, не враховує внутрішні чинники
Економіко-математичне	Побудова моделей на основі взаємозв'язку показників із	Точність, виявлення глибинних залежностей	Складність побудови моделей, потреба у

моделювання	конкурентною позицією		статистичних даних високої якості
-------------	-----------------------	--	--------------------------------------

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства має базуватися на комплексному використанні показників і критеріїв, що відображають усі аспекти функціонування підприємства – від виробництва до збуту, від фінансів до інновацій. Методичний інструментарій повинен відповідати специфіці галузі, цільовим орієнтирам підприємства, рівню доступності даних та потребам управлінської аналітики. Ефективність управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності прямо залежить від достовірності, повноти та системності проведеної оцінки.

1.3. Чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних умовах

Конкурентоспроможність аграрних підприємств формується під впливом цілого комплексу чинників, що охоплюють як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики глобального масштабу. Її рівень визначається не лише ефективністю використання матеріальних і трудових ресурсів, а й здатністю підприємства адаптуватися до динамічного середовища, реагувати на технологічні зміни, поведінку споживачів, державну політику та екологічні обмеження. У науковій літературі існує низка підходів до структуризації чинників, які зумовлюють конкурентні переваги аграрного виробництва.

Так, Т. Гаммарстрьом пропонує класифікувати їх за трьома групами: ресурсні, процесні та ринкові. Ресурсний блок охоплює все, що формує виробничий потенціал підприємства – землю, техніку, фінанси, персонал, технології. Процесні чинники пов'язані з ефективністю внутрішніх управлінських та виробничих механізмів, а ринкові – з тими параметрами зовнішнього середовища, які впливають на попит, конкуренцію та ринкову кон'юнктуру [36]. Значну увагу маркетинговому виміру конкурентоспроможності приділяє Е. Котлер, акцентуючи на таких складових, як орієнтація на потреби споживача,

чітке позиціонування продукту, канали дистрибуції та репутаційний капітал. На думку автора, саме здатність підприємства інтегрувати якісні продуктово-сервісні рішення у відповідь на запити ринку формує довготривалу конкурентну перевагу [38].

Розширену інтерпретацію чинників пропонує українська дослідниця О. Бровченко, наголошуючи на важливості соціально-економічного контексту функціонування аграрного сектору. До ключових зовнішніх впливів вона відносить рівень розвитку сільської інфраструктури, ефективність державного регулювання, доступ до фінансових ресурсів, екологічні обмеження. Вона підкреслює, що агросектор особливо чутливий до змін у середовищі, а тому гнучкість, адаптивність і швидкість управлінських рішень стають визначальними [7].

Таблиця 1.2.

Основні групи чинників, що впливають на конкурентоспроможність аграрного підприємства

Група чинників	Опис	Зразок
Ресурсні	Забезпечують базу для виробництва і розвитку	Земельні ділянки, капітал, обладнання, людський капітал, технології, інновації
Управлінські та організаційні	Визначають ефективність використання ресурсів	Кваліфікація менеджменту, стратегічне планування, система мотивації, гнучкість управління
Технологічні	Пов'язані з рівнем впровадження сучасних методів і техніки	Використання цифрових платформ, точного землеробства, автоматизації, нових сортів і технологій
Економічні	Впливають на фінансові результати діяльності	Ціни на продукцію, доступність фінансування, кредитування, податкова політика
Ринкові та маркетингові	Стосуються взаємодії з ринком	Позиціонування продукції, канали збуту, маркетингові дослідження, клієнтська база
Соціальні	Відображають взаємовідносини із суспільством	Соціальна відповідальність, умови праці, репутація в громаді, підтримка сільських територій
Екологічні	Визначають вплив на навколишнє середовище	Екологічна безпека, сталість виробництва, адаптація до кліматичних змін
Регуляторні	Включають державні політики та правове поле	Законодавчі норми, субсидії, квоти, міжнародні торговельні угоди
Інноваційні	Сприяють оновленню виробництва і управління	Впровадження R&D, співпраця з науковими установами, цифрові інновації

Джерело: узагальнено автором

Якщо ж порівняти класичні та сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності, можна побачити істотне розширення спектра чинників. Наприклад, у роботах К. Портера наголос зроблено на конкурентних перевагах, що базуються на цінній політиці та диференціації продукції, тоді як у сучасних дослідженнях, таких як праці Р. Еванса, більшу увагу приділено екологічній відповідальності та цифровій трансформації [32]. Ряд вчених поділяє фактори конкурентоспроможності підприємства на ті, що залежить від його діяльності та на які підприємство має вплив (внутрішні); фактори, що не залежать від діяльності підприємства та на які воно не має вплив (зовнішні).



Рис. 1.1. Класифікація факторів конкурентоспроможності

Джерело: [28]

Особисто ми вважаємо, що для аграрного підприємства у сучасних умовах ключовими є такі чинники: технологічна модернізація, гнучкість управління,

інноваційна активність, екологічна стійкість та соціальна відповідальність. Комплексний розвиток цих напрямів здатен забезпечити не лише короткотермінові економічні вигоди, а й довгострокову стабільність і стійкість.

Таблиця 1.3

Класифікація чинників впливу на конкурентоспроможність аграрного підприємства за диференційованими критеріями

Критерій класифікації	Група чинників	Зміст і приклади
За джерелом походження	Внутрішні	Організаційна структура, управлінські рішення, технічне оснащення, людський капітал, фінансові ресурси
	Зовнішні	Стан ринку, законодавче регулювання, конкуренція, кліматичні умови, інфраструктура, суспільні фактори
За сферою впливу	Економічні	Ціни на сільгосппродукцію, собівартість, доступ до фінансування, рівень інвестицій
	Технологічні	Впровадження сучасних технологій, автоматизація, цифровізація, інновації
	Соціальні	Кваліфікація працівників, мотивація, умови праці, соціальна відповідальність
	Екологічні	Стійкість використання природних ресурсів, екологічні стандарти, адаптація до кліматичних змін
За тривалістю впливу	Короткострокові	Зміни цін на продукцію, погодні умови, коливання попиту
	Довгострокові	Модернізація виробництва, розвиток кадрового потенціалу, кліматичні тенденції
За можливістю управління	Контрольовані	Внутрішні рішення, інвестиції, модернізація, навчання персоналу
	Неконтрольовані	Зміни законодавства, погодні умови, глобальні ринкові тенденції, політичні ризики
За рівнем впливу на підприємство	Основні (ключові)	Технологічний розвиток, фінансова стабільність, ефективність управління
	Додаткові	Репутація, соціальна підтримка, маркетингові акції

Джерело: узагальнено автором

Наведена таблиця демонструє комплексність і багатовимірність чинників, що формують конкурентоспроможність аграрного підприємства. У сучасних умовах особливо важливо виділяти ті, що підлягають активному управлінню – внутрішні фактори, зокрема технології, кадровий потенціал і фінансову стійкість.

При цьому необхідно постійно відслідковувати зовнішні неконтрольовані чинники, адаптуючи стратегії реагування [15, 28].

Інтеграція різних типів чинників потребує міждисциплінарного підходу: поєднання економічного аналізу, екологічної безпеки, соціології та сучасних технологій, що дозволяє не тільки підвищувати конкурентоспроможність підприємства, а й гарантувати сталий розвиток аграрного бізнесу в умовах глобальних викликів.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу наукових підходів і концепцій встановлено, що конкурентоспроможність у сільському господарстві є багатовимірною категорією, яка інтегрує економічні, організаційні, соціальні, технологічні та екологічні виміри функціонування підприємства. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність аграрного підприємства необхідно розглядати як динамічну здатність забезпечувати сталий розвиток і зростання в умовах конкуренції, ефективно використовуючи внутрішні ресурси та адаптуючись до впливу зовнішніх факторів. Проведений огляд підходів М. Портера, Дж. Барні, І.О. Бланка, О.І. Амоші, С.Ф. Покропивного, міжнародної концепції сталого розвитку (Brundtland Commission, Elkington) дозволив виокремити еволюцію наукових уявлень – від орієнтації на ринкові позиції до системної інтерпретації конкурентних переваг із урахуванням екосоціальних детермінант.

Систематизовано підходи до оцінювання конкурентоспроможності, запропоновано функціонально-структурну модель показників і критеріїв, що враховують особливості аграрного сектору. Уперше запропоновано інтеграцію методів економічного аналізу (інтегральна оцінка, таксономія, економіко-математичне моделювання) із стратегічними інструментами (SWOT, BCG, McKinsey, Porter's Five Forces, BSC), що дозволяє здійснювати як кількісну, так і якісну оцінку конкурентних позицій підприємства.

В роботі здійснено диференціацію чинників впливу на конкурентоспроможність за рядом критеріїв: джерелом походження, сферою впливу, тривалістю дії, можливістю управління та рівнем значущості, що дозволило сформуванню багатовимірної матриці аналізу, яка враховує як внутрішні (ресурсні, організаційні, інноваційні), так і зовнішні (економічні, регуляторні, ринкові, екологічні) фактори.

У результаті дослідження теоретико-методичних основ зроблено висновок про необхідність міждисциплінарного підходу до управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Даний підхід має ґрунтуватися на системному моніторингу, адаптивному стратегічному плануванні та активному використанні інновацій, що дозволяє забезпечити не лише економічну ефективність, а й довготривалу стійкість в умовах глобальних викликів.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПРИДНІПРОВСЬКЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз використання виробничих ресурсів

ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське» – це інтегроване багатопрофільне сільськогосподарське підприємство, що функціонує в межах вертикально орієнтованої структури одного з найбільших агропромислових об'єднань України – холдингу UkrLandFarming. Юридичний статус підприємства визначено як товариство з обмеженою відповідальністю з одним засновником – іноземною компанією TNA Corporate Solutions LLC (США), що володіє 100% часткою в статутному капіталі. Кінцевим бенефіціарним власником виступає громадянин США Піацца Ніколас Ентоні.

Станом на 2025 рік місцезнаходження підприємства зареєстровано за адресою: Україна, 12402, Житомирська обл., Житомирський р-н, село Оліївка, вул. Звягельська, будинок 19А. Згідно з даними державної реєстрації, у травні 2025 року було здійснено оновлення юридичної адреси, повернення реєстраційної справи з Новомосковської РДА Дніпропетровської області до Житомирської районної державної адміністрації, а також реорганізацію управлінського складу, в межах якої директором підприємства знову було призначено Пасічника Віталія Олександровича. Водночас зі складу уповноважених осіб виведено Бикова Олександра Миколайовича, що підтверджує завершення етапу трансформаційних змін у структурі корпоративного управління.

Організаційна структура ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське» побудована за функціональним принципом із чітким розмежуванням повноважень між підрозділами, що охоплюють основні напрями діяльності: агровиробництво, тваринництво, переробку, технічне обслуговування, логістику, збут і фінанси. Кожен підрозділ очолює керівник відповідного рівня, який підпорядковується виконавчому директору. Така структура дозволяє забезпечити ефективну

координацію операційних процесів, зосередити увагу на спеціалізації та максимізувати використання ресурсів. Водночас, завдяки горизонтальній комунікації між підрозділами, досягається інтеграція бізнес-процесів, що є критично важливим для підтримки вертикальної інтеграції в рамках холдингу UkrLandFarming.

Стилі управління на підприємстві поєднують директивний і участницький підходи, що забезпечує баланс між централізованим стратегічним контролем і гнучкістю операційного менеджменту. Вищий менеджмент формує довгострокові цілі, визначає основні стратегії розвитку та контролює їх виконання через систему ключових показників ефективності (KPI). Водночас, середній менеджмент і керівники підрозділів мають достатні повноваження для прийняття тактичних рішень та оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури і внутрішніх процесів.

Управлінські практики підприємства акцентують увагу на колективному прийнятті рішень, впровадженні систем мотивації персоналу та підвищенні кваліфікації працівників через регулярні тренінги та навчання. Такий підхід створює умови для залучення співробітників до формування ідей щодо підвищення ефективності виробництва, що особливо важливо у контексті складних зовнішніх викликів і необхідності адаптації до нових технологій. Крім того, застосовуються інструменти контролю якості та фінансового моніторингу, що дозволяють вчасно виявляти відхилення від планових показників і здійснювати коригуючі заходи. Використання інформаційних систем управління (ERP-систем) підтримує оперативний обмін даними між підрозділами, сприяє прозорості процесів і підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень.

Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових і технічних культур, а також здійснює значний обсяг суміжної діяльності в сфері тваринництва, плодоовочівництва, обслуговування техніки, переробки, транспортування та торгівлі. Усього у структурі господарства – понад 25 видів економічної діяльності, що підтверджує його агропромислову інтегрованість. Зокрема, до важливих напрямів належать: розведення великої рогатої худоби,

виробництво кормів, оптова торгівля аграрною продукцією, оренда техніки та транспортно-логістичне забезпечення аграрного циклу.

Природно-кліматичні умови регіону локалізації підприємства є сприятливими для вирощування широкого спектру польових культур. Кліматичний режим характеризується помірно континентальним типом з м'якими зимами і теплим літом. Середньорічна температура становить $+7,5...+9,0$ °С, середньорічна кількість опадів – 550-650 мм. Основний тип ґрунтів – дерново-підзолисті та сірі лісові ґрунти з локальним поширенням чорноземів опідзолених, які, за умов дотримання агротехнологій, забезпечують добру врожайність озимих і ярих зернових культур. З урахуванням заходів із підвищення родючості (органічне та мінеральне удобрення, вапнування, сівозміни) потенціал використання земельного ресурсу може бути істотно розширений.

Земельний фонд ТОВ «АП «Придніпровське» охоплює 26810 гектарів сільськогосподарських угідь, що формують матеріальну основу його виробничої діяльності. Земля у структурі ресурсного потенціалу аграрного підприємства виконує не лише роль базового засобу виробництва, а й є стратегічним активом, який визначає рівень економічної самодостатності та довгострокової стабільності господарства. Її якісний склад, структура угідь, ступінь освоєння та родючість безпосередньо впливають на продуктивність праці, фінансові результати й можливості інноваційного розвитку. Наявність значної площі орних земель дає змогу підприємству оптимізувати сівозміни, уникати виснаження ґрунтів, а також формувати адаптивну структуру посівів відповідно до кліматичних змін і кон'юнктури аграрного ринку, що дозволяє поєднувати товарне виробництво із власною кормовою базою та підвищує автономність і знижує залежність від зовнішніх постачальників.

Окрім виробничої функції, земельні ресурси мають і соціально-економічне значення, адже забезпечують зайнятість місцевого населення, сприяють розвитку інфраструктури та формують додану вартість у регіоні. Збалансоване управління земельним фондом, поєднане з упровадженням ґрунтозахисних технологій та

системи точного землеробства, виступає запорукою підвищення ефективності використання природного потенціалу та сталого розвитку підприємства.

Таблиця 2.1.

Динаміка земельних ресурсів ТОВ «АП «Придніпровське»

Показники	2022 р.	%	2023 р.	%	2024 р.	%	2024 р. у % до 2022 р.
Загальна земельна площа, га	30391,00	100,00	29000,00	95,44	26810,00	88,23	88,22
В т.ч. с.-г. угіддя, га	30391,00	100,00	29000,00	95,44	26810,00	88,23	88,22
З них: рілля, га	30200,00	99,37	28800,00	99,31	26649,00	99,39	88,24
Сінокоси, га	16,00	0,05	15,00	0,05	14,00	0,05	87,50
Пасовища, га	164,00	0,54	174,00	0,60	140,00	0,52	85,37
Багаторічні насадження, га	11,00	0,04	11,00	0,04	11,00	0,04	100,00
Посівна площа, га	30200,00	99,37	28800,00	99,31	26649,00	99,39	88,24
Коефіцієнт с.-г. освоєння землі	0,99	x	0,99	x	0,99	x	100,00
Коефіцієнт розораності землі	0,99	x	0,99	x	0,99	x	100,00
Кількість працівників, осіб	278,00	100,00	224,00	80,57	191,00	68,71	68,71
Припадає на одного робітника: с.-г. угідь, га	109,30	x	129,46	x	140,37	x	128,45
Припадає на одного робітника: ріллі, га	108,63	x	128,57	x	139,50	x	128,45

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз показує стале зменшення обсягів земельного фонду та чисельності працівників ТОВ «АП «Придніпровське» упродовж досліджуваного періоду. Загальна площа сільськогосподарських угідь скоротилася з 30 391 га до 26 810 га, або до 88,2 % базового рівня. Основні зміни відбулися в структурі ріллі, тоді як частка багаторічних насаджень залишалася незмінною. Коефіцієнти освоєння та розораності земель зберігаються на рівні 0,99, що характеризує повне залучення земельних площ у виробничий процес. Чисельність персоналу протягом аналізованого періоду зменшилася з 278 до 191 особи (68,7 % від показника 2022 року). Зростання навантаження на одного працівника – з 109,3 до 140,4 га сільськогосподарських угідь, – засвідчує підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів і посилення продуктивності праці. У поєднанні з майже незмінною структурою посівних площ підприємство переходить до моделі

інтенсивного розвитку, спрямованої на підвищення ефективності кожного залученого ресурсу.

В умовах таких трансформацій трудові ресурси залишаються провідним елементом виробничого потенціалу аграрного підприємства. Результативність усіх виробничих процесів залежить від рівня кваліфікації, професійних навичок, організованості та мотивації працівників, що безпосередньо визначає здатність підприємства підтримувати високу продуктивність праці і оптимально використовувати наявні земельні та технічні ресурси. У сільському господарстві праця поєднує матеріальні, природні та інтелектуальні чинники, забезпечуючи ефективне використання земельних, технічних і фінансових ресурсів. Особливість трудових ресурсів аграрної сфери полягає у сезонності робіт, залежності виробничого циклу від природно-кліматичних умов і необхідності поєднання фізичної та інтелектуальної праці. Високий рівень механізації, автоматизації та цифровізації виробничих процесів змінює структуру зайнятості, знижує потребу в ручній праці, але водночас підвищує вимоги до професійної підготовки персоналу.

Таблиця 2.2

**Динаміка використання трудових ресурсів ТОВ «АП
«Придніпровське»**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	278,00	224,00	191,00	68,71
Загальний фонд робочого часу, тис. люд.-год	535,15	430,40	367,93	68,75
Рівень використання робочого часу, коеф.	0,97	0,98	0,98	101,03
Фактично відпрацьований фонд часу, тис. люд.-год	519,10	421,79	360,57	69,46
Середня кількість відпрацьованих годин одним працівником, год/рік	1867,00	1883,00	1888,00	101,12
Забезпеченість трудовими ресурсами	0,91	0,77	0,71	78,02
Трудозабезпеченість (працівників на 100 га с.-г. угідь)	0,87	0,70	0,63	72,66
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	11200,00	13800,00	15600,00	139,29
Продуктивність праці (виручка на одного працівника, тис. грн)	1147,28	1813,56	1752,17	152,72

Витрати праці на 1 га с.-г. угідь, люд.-год	17,10	14,50	13,50	78,95
---	-------	-------	-------	-------

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Протягом досліджуваних років ТОВ «АП «Придніпровське» демонструє зниження чисельності персоналу та загального фонду робочого часу, що відображає процес оптимізації трудових ресурсів у контексті впровадження більш інтенсивних і технологічно досконалих методів ведення господарства. Середня кількість відпрацьованих годин на одного працівника залишалася стабільною та навіть дещо зросла, що вказує на підвищену завантаженість та інтенсивність праці.

Забезпеченість трудовими ресурсами і трудозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь знизилися, однак продуктивність праці (виручка на одного працівника) збільшилася на 52,7 %. Частина цього зростання пояснюється збільшенням цін на продукцію підприємства та інфляційними процесами, проте одночасне зниження витрат праці на одиницю площі на 21 % демонструє реальне підвищення ефективності використання людського потенціалу.

Середньомісячна заробітна плата зросла на 39,3 %, що відображає поєднання інфляційного фактору та політики стимулювання працівників. Така динаміка характеризує перехід підприємства до інтенсивного використання трудових ресурсів, де важливими є не лише кількість персоналу, а й рівень його компетентності, організованості та технологічне забезпечення виробничих процесів.

Для сучасного аграрного підприємства трудові ресурси розглядаються не просто як фактор виробництва, а як капітал, здатний генерувати додану вартість і забезпечувати інноваційний розвиток. Інвестиції у людський потенціал, навчання, професійне зростання та розвиток корпоративної культури стають ключовими умовами підвищення ефективності господарської діяльності й конкурентоспроможності підприємства.

Раціональне використання трудових ресурсів передбачає не лише підтримання оптимальної чисельності працівників, а й забезпечення

належної продуктивності праці, створення безпечних умов роботи, ефективну систему матеріального стимулювання та мотивації. Важливо також підтримувати віковий і кваліфікаційний баланс колективу, що дозволяє поєднувати досвідченість працівників старшого покоління з динамізмом молодих кадрів.

Таблиця 2.3

Структурно-динамічний аналіз персоналу ТОВ «АП «Придніпровське» за рівнем освіти та віковими характеристиками

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Загальна чисельність працівників, осіб	278,00	224,00	191,00	68,71
у тому числі за рівнем освіти:				
з вищою освітою	65,00	50,00	42,00	64,62
середньою спеціальною	88,00	70,00	60,00	68,18
середньою загальною	125,00	104,00	89,00	71,20
Структура працівників за освітою, %:				
вища	23,40	22,30	22,00	-1,4
середня спеціальна	31,70	31,30	31,40	-0,3
середня загальна	45,00	46,40	46,60	1,60
Розподіл за віковими групами, %:				
до 30 років	17,30	17,00	16,80	97,10
31–50 років	55,40	54,40	51,30	92,60
понад 50 років	27,30	28,60	31,90	116,80
Коефіцієнт молодих працівників (до 35 років)	0,21	0,20	0,19	90,50
Середній вік працівників, років (оцінка)	43,00	44,00	45,00	104,70

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз структурно-динамічних показників персоналу демонструє системне зменшення чисельності працівників при збереженні збалансованості кваліфікаційного складу. Кількість працівників із вищою та середньою спеціальною освітою скоротилася пропорційно до загальної чисельності колективу, а частка працівників зі середньою загальною освітою дещо зросла, що вказує на підтримку стабільного співвідношення компетентностей та забезпечення безперервності виробничих процесів.

Вікова структура персоналу характеризує старіння колективу, зростання частки працівників старше 50 років до 31,9 % та збільшення середнього віку до 45

років. Одночасно коефіцієнт молодих працівників знизився до 0,19, що підкреслює потребу у стратегічному формуванні кадрового резерву та механізмах передачі знань від досвідчених працівників до молодих спеціалістів.

Поєднання стабільності структурного складу за рівнем освіти та старіння колективу створює подвійну перспективу: з одного боку, підприємство зберігає необхідний професійний потенціал для забезпечення ефективності виробництва, з іншого – потребує планування заходів щодо залучення та розвитку молодих кадрів, адаптації робочих процесів та впровадження систем навчання і мотивації.

Структурно-динамічний аналіз персоналу підкреслює, що ефективність трудових ресурсів підприємства залежить не лише від чисельності та кваліфікаційного складу працівників, а й від умов, у яких вони виконують виробничі завдання. Навіть висококваліфіковані працівники не можуть повною мірою реалізувати свій потенціал без сучасної техніки, достатньої матеріальної бази та належної транспортної інфраструктури. Для аграрного підприємства важливим є гармонійне поєднання людських, матеріальних і логістичних ресурсів, що дозволяє підвищувати продуктивність праці, зменшувати витрати часу на виконання операцій та забезпечувати стабільність виробничого циклу.

У ТОВ «АП «Придніпровське» така інтеграція ресурсів реалізується на кількох рівнях. Логістична інфраструктура підприємства створює сприятливі умови для безперервності виробничих процесів та своєчасного постачання матеріалів і вивезення продукції. Підприємство вигідно розташоване з точки зору транспортних комунікацій: у межах доступності знаходяться автомобільні шляхи міжнародного значення (М06, Н03), а також залізничні вузли Житомира і Новограда-Волинського. Наявність власного автопарку, який включає 54 вантажні автомобілі, 60 причепів та 23 одиниці іншої транспортної техніки, забезпечує гнучкість у перевезенні продукції та матеріалів, скорочує час на логістичні операції і дозволяє оперативно реагувати на коливання попиту та виробничі потреби.

Не менш важливим аспектом є матеріально-технічне забезпечення виробництва, що охоплює всі ключові елементи агровиробництва. Підприємство

експлуатує 67 тракторів, 12 зернозбиральних комбайнів та десятки одиниць навісного і причіпного обладнання – плуги, культиватори, борони, сівалки, кормороздавачі та інше. Така технічна база забезпечує високий рівень механізації та дозволяє виконувати всі етапи аграрного циклу автономно – від підготовки ґрунту до збирання врожаю і його післязбиральної обробки.

Таблиця 2.4

Машинно-тракторний парк ТОВ «АП «Придніпровське»

Категорія техніки	Моделі	Наявність, од.
Трактори (загалом)	John Deere 6155R, Fendt 720 Vario, Case IH Puma 165, New Holland T7.210	67
Колісні трактори	Belarus 82.1, Deutz-Fahr Agrottron 6160, Massey Ferguson 7726	65
Вантажні та вантажно-пасажирські автомобілі	MA3 5337, ГАЗ-3309, Ford Transit, Iveco Daily	54
Причепи та напівпричепи	Krone, Schmitz Cargobull, Fliegl	60
Плуги	Kuhn Vari-Master, Lemken Juwel 8, Kverneland EG, Vogel & Noot Alpha	39
Культиватори	John Deere 230, Horsch Tiger, Vaderstad Carrier	59
Борони	Harrow Kongskilde, Rolmako U-643, Unia Grudziadz, Agro-Masz	40
Борони дискові	John Deere 2680, Lemken Diamant, Kuhn Discover	12
Сівалки та машини для садіння	Monosem NG Plus, Amazone D9-300, Vaderstad Tempo, Horsch Pronto	23
Розкидачі гною та добрив	Amazone ZA-M, Rauch Axis, Kverneland Exacta	6
Сінокосарки	Claas Disco 3100, Krone EasyCut 320	1
Жатки валкові	John Deere 635F, New Holland 740CF, Case IH 3016, Geringhoff Horizon	14
Прес-пакувальники (включно з прес-підбирачами)	Krone Comprima, John Deere 348, Massey Ferguson 2270	2
Комбайни зернозбиральні	Claas Tucano, John Deere S770, Case IH Axial-Flow 8240	12
Комбайни кормозбиральні (включно з причіпними)	Claas Jaguar 940, New Holland FR, Fendt Katana 650	2
Техніка для післяурожайної обробки	Satake, Bühler, Cimbria	8
Роздавачі кормів для ВРХ	Strautmann Verti-Mix 2000, KUHN Profile, Siloking TrailedLine	4

Джерело: дані підприємства

Аналіз машинно-тракторного парку свідчить, що підприємство має сучасну, різноманітну і добре оснащену технічну базу, здатну забезпечити виконання всіх етапів аграрного виробництва. Наявність 67 тракторів різних

моделей, 12 зернозбиральних комбайнів, понад 60 одиниць причіпної техніки та широкого спектру спеціалізованого обладнання (плуги, культиватори, борони, сівалки, розкидачі добрив, техніка для післязбиральної обробки та кормороздачі) дозволяє підприємству не лише ефективно виконувати польові роботи, а й підтримувати автономність виробничого циклу.

Поєднання сучасної техніки, ефективної логістики та оптимально організованого персоналу створює умови для інтенсивного використання трудових ресурсів і підвищення продуктивності праці. Така інтеграція ресурсів підвищує ефективність кожного залученого елемента, забезпечує стабільний хід виробничих процесів та гнучко реагує на зміни структури посівів і обсягів виробництва у відповідь на коливання ринкової кон'юнктури. Інтегроване управління людським потенціалом, матеріально-технічними засобами та логістичною інфраструктурою виступає ключовим чинником конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське» і формує основу для сталого розвитку підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

2.2. Системна оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів та фінансової стабільності підприємства

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору ефективно використання матеріальних і фінансових ресурсів виступає ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їх інвестиційної привабливості та здатності до стабільного розвитку. Для підприємств сільськогосподарського профілю, зокрема для ТОВ «АП «Придніпровське», важливим завданням є підтримання раціональної структури активів, збереження фінансової стійкості та підвищення результативності виробничих процесів в умовах змін кон'юнктури ринку й вартості ресурсів.

Системна оцінка використання матеріальних ресурсів та фінансового стану ТОВ «АП «Придніпровське» передбачає глибокий аналітичний огляд майнового потенціалу підприємства, структури його активів та динаміки фінансових

показників, що дає змогу простежити взаємозв'язок між наявними ресурсами, рівнем їх залучення у виробничий процес та результатами діяльності, а також виділити резерви підвищення продуктивності та оптимізації управлінських рішень.

У межах аналізу майнового стану особлива увага приділяється структурі та динаміці основних і оборотних засобів, рівню їх зносу, фондоозброєності праці та фондівіддачі, що формує цілісне уявлення про інтенсивність використання активів. Виявлення змін у матеріальній базі дозволяє оцінити оновлення техніки, достатність ресурсів для стабільного ведення виробничого циклу та здатність підприємства адаптуватися до коливань ринкових умов і технологічних вимог.

Таблиця 2.5.

Діагностика майнового потенціалу та результативності управління активами ТОВ «АП «Придніпровське»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р. у %, в.п.
Грошові кошти на кінець року, тис. грн.	1420,00	6300,00	2820,00	198,60
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	53670,00	55500,00	57200,00	106,50
Знос основних засобів, тис. грн.	5370,00	5550,00	5720,00	106,50
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	48300,00	49950,00	51480,00	106,50
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	53667,00	55500,00	57200,00	106,50
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	38900,00	39200,00	39500,00	101,50
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	319,00	406,00	335,00	105,00
Вартість валової продукції у постійних цінах, тис. грн.	330,00	420,00	345,00	104,50
Фондоозброєність праці, тис. грн на одного працівника	193,00	248,00	300,00	155,40
Період одного обороту оборотних засобів, дні	44,00	35,00	42,00	-2,0 в.п.
Середній термін служби основних засобів, роки	10,00	10,00	10,00	х
Коефіцієнт зносу	0,10	0,10	0,10	х
Коефіцієнт придатності	0,90	0,90	0,90	х
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,20	0,21	0,21	0,01 в.п.
Коефіцієнт вибуття	0,06	0,05	0,05	-0,01 в.п.
Питома вага активної частини ОС, %	87,00	88,00	88,00	1,0 в.п.
Фондовіддача, грн/грн	5,90	7,30	5,90	х
Фондомісткість, грн/грн	0,17	0,14	0,17	х
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	8,20	10,40	8,50	0,3 в.п.
Коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами	0,72	0,71	0,69	-0,03 в.п.

Коефіцієнт ефективності використання активів	0,95	0,98	0,96	0,01 в.п.
Віддача на 1 грн інвестованого капіталу	1,50	1,60	1,55	0,05 в.п.
Частка оборотних засобів у загальних активах, %	44,00	44,00	43,00	-1,0 в.п.
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами, %	60,00	62,00	61,50	1,5 в.п.
Норма прибутку, %	186,80	-38,00	-70,40	-256,8 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

З урахуванням впливу воєнних дій, системна оцінка використання матеріальних ресурсів і фінансового стану ТОВ «АП «Придніпровське» демонструє складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Підприємство зберігає стабільну матеріально-технічну базу: первісна вартість основних засобів у 2024 р. зросла на 6,5 % порівняно з 2022 р., залишкова вартість також зросла, що відображає інвестиції у підтримання працездатності виробничих потужностей. Одночасно середній термін служби техніки залишився на рівні 10 років, що свідчить про обмежені темпи оновлення та орієнтацію на підтримку діючого парку, а не його повну модернізацію.

Фондоозброєність праці зросла на 55,4 %, що частково пояснюється оптимізацією чисельності персоналу, зростанням вартості техніки та обмеженими можливостями закупівель нового обладнання через воєнні ризики. У той же час зниження фондівіддачі до рівня 2022 р. після пікового зростання в 2023 р. відображає зменшення обсягів реалізації, нестабільність ринку та додаткові витрати, зумовлені війною – проблеми з логістикою, підвищення цін на паливо та матеріали, обмеження доступу до деяких ринків збуту.

Оборотні засоби демонструють уповільнення оборотності – з 35 до 42 днів, що пов'язано з утриманням запасів у стратегічних обсягах на випадок логістичних затримок та непередбачуваних поставань. Зменшення коефіцієнта забезпеченості оборотними засобами та частки оборотних активів у загальній структурі активів сигналізує про певне послаблення короткострокової фінансової стійкості. Разом з тим стабільний коефіцієнт ефективності використання активів (0,96) свідчить про збалансовану структуру ресурсів та здатність підтримувати виробничий процес навіть в умовах зовнішніх ризиків. Невелике зростання коефіцієнта забезпеченості власними коштами до 61,5 % підкреслює прагнення підприємства зберегти фінансову автономію, проте різке падіння норми прибутку

до -70,4 % зумовлене комплексним впливом війни, коливань ринкових цін, інфляції та додаткових витрат на забезпечення безпеки та безперервності виробництва.

Таким чином, підприємство зберігає задовільну структуру активів і фінансову стійкість, що свідчить про здатність підтримувати стабільність виробничого процесу навіть в умовах обмежених ресурсів та зовнішніх викликів. Водночас актуальними залишаються питання прискореного оновлення техніки, підвищення оборотності оборотних засобів, а також адаптації стратегії управління витратами і ресурсами до умов війни, що впливають на логістичні процеси, забезпечення сировиною та енергетичними ресурсами. Системне удосконалення цих напрямів сприяє зменшенню впливу зовнішніх ризиків, збереженню операційної гнучкості та відновленню стабільної прибутковості підприємства, формуючи передумови для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

У цьому контексті фінансовий аспект оцінки набуває особливого значення, оскільки комплексний аналіз ліквідності, платоспроможності, структури капіталу та співвідношення власних і залучених коштів дозволяє не лише простежити динаміку фінансової стійкості, але й оцінити здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання без порушень, підтримувати рівень оборотних коштів, необхідний для безперебійного функціонування виробничого циклу, а також оперативно реагувати на коливання ринкової кон'юнктури.

Платоспроможність підприємства відображає його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед кредиторами та забезпечувати безперервність виробничого процесу. Ліквідність характеризує здатність активів швидко перетворюватися на грошові кошти для покриття короткострокових зобов'язань і є показником фінансової гнучкості та оперативної реакції на зміни ринкових умов.

Структура капіталу та співвідношення власних і залучених коштів визначають фінансову автономію підприємства, його стійкість до зовнішніх

ризиків і залежність від сторонніх джерел фінансування. Підтримання збалансованого співвідношення між власними ресурсами та залученим капіталом знижує фінансовий ризик і підвищує ефективність інвестицій.

Аналіз ліквідності та платоспроможності дозволяє виявити дисбаланси між короткостроковими активами та зобов'язаннями, своєчасно коригувати фінансові потоки і запобігати дефіциту оборотного капіталу. У поєднанні з оцінкою структури капіталу та рівня залучення зовнішніх ресурсів це забезпечує комплексне розуміння фінансової стійкості підприємства, визначення допустимого рівня фінансового левериджу та прийняттого рівня інвестування.

Таблиця 2.6

**Комплексна оцінка фінансового стану та ефективності ТОВ «АП
«Придніпровське»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р. в.п.
1. Ліквідність та платоспроможність				
Ліквідність грошових коштів	0,11	0,05	0,04	-0,07 в.п.
Ліквідність короткострокових активів	0,14	0,06	0,05	-0,09 в.п.
Частка грошових коштів у оборотних активах	0,18	0,08	0,07	-0,11 в.п.
Загальна ліквідність	1,26	1,09	0,99	-0,27 в.п.
Мінімальна ліквідність	0,12	0,06	0,05	-0,07 в.п.
Відношення короткострокових зобов'язань до дебіторської заборгованості	1,20	1,15	1,25	0,05 в.п.
Коефіцієнт мобільності активів	0,22	0,18	0,16	-0,06 в.п.
Коефіцієнт покриття запасів грошовими коштами	0,95	0,90	0,88	-0,07 в.п.
2. Фінансова стійкість та структура капіталу				
Частка власного капіталу (Коефіцієнт автономії)	0,52	0,5	0,42	-0,1 в.п.
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,48	0,5	0,42	-0,06 в.п.
Коефіцієнт фінансової залежності	1,92	2,00	2,37	0,45 в.п.
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,52	0,50	0,58	0,06 в.п.
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,48	0,50	0,42	-0,06 в.п.
Співвідношення залученого і власного капіталу	0,92	1,00	1,37	0,45 в.п.
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,92	2,00	2,37	0,45 в.п.
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,48	0,50	0,58	0,10 в.п.
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,11	0,13	0,13	0,02 в.п.
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,48	0,50	0,58	0,1 в.п.
Співвідношення приросту власного капіталу та зобов'язань	0,56	0,49	0,38	-0,18 в.п.

Коефіцієнт інвестування	0,52	0,5	0,42	-0,10 в.п.
3. Основні показники рентабельності				
Дохідність активів	28,52	-6,21	-9,96	-38,48 в.п.
Рентабельність власного капіталу	44,87	-12,19	-21,62	-66,49 в.п.
Валова рентабельність продажу	34,50	5,00	29,77	-4,73 в.п.
Операційна рентабельність	222,12	-9,63	-36,77	-258,89 в.п.
Чиста рентабельність продажу	186,88	-38,03	-70,39	-257,27 в.п.
Валова рентабельність виробництва	52,63	5,260	42,40	-10,23 в.п.
Чиста рентабельність виробництва	285,03	-40,03	-100,23	-385,26 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз фінансових показників ТОВ «АП «Придніпровське» демонструє, що за період 2022-2024 років підприємство зазнало суттєвих трансформацій у сфері ліквідності, структури капіталу та рентабельності, що обумовлено поєднанням внутрішніх управлінських рішень та зовнішніх чинників, включаючи воєнні дії, зростання цін на ресурси та порушення логістики. Значне зниження показників ліквідності грошових коштів та короткострокових активів (відповідно до 0,04 та 0,05) свідчить про обмежену здатність оперативно покривати короткострокові зобов'язання, що підвищує ризики дефіциту оборотного капіталу. Падіння загальної ліквідності до 0,99 разом із зменшенням частки грошових коштів у оборотних активах на 11 в.п. вказує на необхідність удосконалення управління фінансовими потоками та резервування ліквідності для забезпечення безперервності виробничого процесу.

У структурі капіталу відзначається зростання фінансової залежності (коефіцієнт фінансового левериджу 2,37) і зменшення частки власного капіталу до 42 %, що підвищує вразливість підприємства до зовнішніх фінансових шоків і збільшує ризики при коливаннях ринкових умов. Одночасно збільшення коефіцієнта концентрації залученого капіталу до 58 % демонструє посилене використання зовнішніх джерел фінансування, що компенсує дефіцит власних коштів, але створює потребу в ретельному контролі за зобов'язаннями та ефективності інвестування. Зниження співвідношення приросту власного капіталу та зобов'язань до 0,38 вказує на послаблення фінансової автономії та необхідність стратегічного балансування між внутрішніми ресурсами і зовнішніми залученнями.

Різке коливання показників рентабельності, зокрема негативні значення рентабельності власного капіталу (-21,62 %) і чистої рентабельності виробництва (-100,23 %), відображає поєднання впливу зовнішніх ризиків, таких як військові дії та інфляційні процеси, з внутрішніми проблемами у використанні активів і контролі витрат. Одночасно відносно стабільна валова рентабельність виробництва (42,4 %) свідчить про збереження потенціалу операційної діяльності та можливість відновлення фінансової стійкості за умови корекції управлінських стратегій.



Рис. 2.1. Основні показники рентабельності ТОВ «АП «Придніпровське».

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

З наведених даних можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства характеризується достатнім потенціалом для підтримки виробничої діяльності, проте поєднання обмеженої ліквідності, підвищеної залежності від зовнішніх джерел фінансування та коливань рентабельності вимагає комплексного підходу до управління фінансовими ресурсами, оптимізації структури капіталу та планування стратегічних інвестицій. Реалізація таких заходів дозволить мінімізувати ризики зовнішніх і внутрішніх шоків, відновити

стабільну прибутковість та забезпечити довгострокову фінансову стійкість підприємства.

2.3. Комплексна діагностика конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське»

Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійке фінансове й виробниче зростання. В умовах високої динаміки ринку, коливання цін на сировину та продукцію, а також політичної та економічної нестабільності в Україні, комплексна оцінка конкурентоспроможності є ключовим інструментом стратегічного управління.

Комплексна діагностика передбачає системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення його ресурсного потенціалу, оцінку впливу макро- та мікросередовища, а також ідентифікацію сильних і слабких сторін діяльності. Саме така оцінка дозволить не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське», але й окреслити стратегічні напрямки підвищення ефективності та стійкості господарства.

Внутрішнє середовище підприємства формується сукупністю матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та організаційних ресурсів, які забезпечують ефективність функціонування суб'єкта господарювання та його стійкість на конкурентному ринку.

ТОВ «АП «Придніпровське» володіє значним земельним банком площею понад 26 тис. га сільськогосподарських угідь, що є базовим елементом його виробничого потенціалу. Ґрунти підприємства належать до категорії високородючих чорноземів, придатних для вирощування основних зернових (пшениця, кукурудза, ячмінь) та технічних культур (соняшник, ріпак). Територія господарства характеризується сприятливими агрокліматичними умовами –

помірно континентальним кліматом, достатньою кількістю опадів і рівнем забезпеченості теплом, що створює передумови для високої врожайності.

Підприємство має розвинену систему механізації та технічного оснащення, зокрема парк тракторів, зернозбиральних комбайнів, сівалок та ґрунтообробної техніки провідних світових виробників. Частина машинного парку є відносно новою (оновлена протягом останніх 3–5 років), що забезпечує технологічну надійність і високу продуктивність праці. Водночас близько 20-25% технічних засобів морально застаріли та потребують поступового оновлення через зниження енергоефективності та збільшення витрат на ремонт. Впровадження систем точного землеробства, автоматизованих облікових модулів та GPS-моніторингу сприяє підвищенню ефективності використання техніки.

Кадровий склад ТОВ «АП «Придніпровське» відзначається високою кваліфікацією працівників, стабільним рівнем зайнятості та низькою плинністю кадрів. Більшість управлінського персоналу має вищу аграрну або економічну освіту та значний досвід роботи в галузі. Водночас вікова структура персоналу свідчить про поступове старіння трудових ресурсів: частка молодих фахівців до 35 років залишається недостатньою, що обумовлює необхідність формування системи мотивації, стажування та професійного розвитку молодих працівників, а також розширення співпраці з профільними освітніми установами.

За результатами аналізу фінансової звітності за 2022-2024 рр. фінансовий стан ТОВ «АП «Придніпровське» можна охарактеризувати як стабільний за базовими показниками активів, проте зі спостережуваним погіршенням ліквідності та прибутковості. Частка власного капіталу знизилася, що супроводжується зростанням залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищенням фінансового ризику. Показники ліквідності та мобільності активів демонструють тенденцію до зменшення, обмежуючи можливості швидкого покриття поточних зобов'язань. Одночасно зберігається ефективність використання основних засобів та фондівіддача, що свідчить про технологічну та виробничу стабільність підприємства. В цілому фінансовий стан підприємства можна розглядати як ресурсно забезпечений, але потребуючий підвищеної уваги

до управління капітальною структурою та фінансовими потоками для збереження конкурентоспроможності.

Управління підприємством здійснюється за функціональною структурою, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами. Керівництво ТОВ «АП «Придніпровське» орієнтується на стратегічне планування, підвищення ефективності витрат і використання сучасних інформаційних технологій в управлінні (ERP-системи, бухгалтерські та виробничі модулі).

Ефективність функціонування підприємства та реалізація стратегічних цілей безпосередньо залежать не лише від внутрішньої організаційної структури та ресурсного потенціалу, але й від впливу зовнішнього середовища. Зовнішні фактори – політичні, економічні, соціальні та технологічні – створюють як можливості для розвитку, так і певні ризики, на які підприємство повинно оперативно реагувати. Для системного вивчення впливу макросередовища на діяльність ТОВ «АП «Придніпровське» здійснимо PEST-аналіз, який дозволяє визначити ключові тенденції та фактори, що формують конкурентне середовище підприємства.

Таблиця 2.7

**Дослідження зовнішніх факторів впливу на діяльність ТОВ «АП
«Придніпровське» (PEST-аналіз)**

Політика	Економіка
Нестабільна політична ситуація в Україні, воєнні дії (-)	Коливання валютного курсу та девальвація гривні (-)
Недоліки земельного законодавства щодо обігу сільськогосподарських земель (-)	Зростання цін на паливо, добрива та техніку (-)
Державна підтримка аграрного сектору через субсидії та дотації (+)	Підтримка експорту зернових та технічних культур (+)
Пільгове кредитування для сільськогосподарських виробників (+)	Високий рівень інфляції та податкове навантаження (-)
Політика захисту внутрішніх товаровиробників (+)	Скорочення ВВП та економічне зниження через війну (-)
Захист прав споживачів (+)	Можливість залучення грантів та інвестицій у агропромисловий сектор (+)
Надійне трудове право (+)	Диспаритет цін на продукцію вітчизняного виробництва (-)
Державна допомога ВПО (+)	Пошкодження інфраструктури логістики та елеваторів (-)
Державне втручання в діяльність підприємств (-)	Потенційне збільшення доходів від експорту в разі стабілізації ринку (+)

Соціум	Технологія
Відтік молоді та кваліфікованих кадрів із сільської місцевості (-)	Впровадження систем точного землеробства, GPS-моніторингу (+)
Демографічна криза та старіння населення (-)	Моральне старіння частини машинно-тракторного парку (-)
Зростання соціальної напруги через воєнні дії (-)	Використання дронів та цифрових технологій у контролі за посівами (+)
Підвищення попиту на екологічно чисту продукцію (+)	Можливість впровадження інноваційної переробки сировини (+)
Значне падіння доходів населення (-)	Поява нових технологій фінансування (краудфандинг, агробізнес-інкубатори) (+)
Зростання ролі підприємств у розвитку місцевих громад (+)	Державне стимулювання наукових розробок у сільському господарстві (+)
Негативний психо-емоційний стан працівників через війну (-)	Пошкодження підприємств та інфраструктури через бойові дії (-)
Об'єднання та мобілізація населення у підтримку аграрного виробництва (+)	Позитивні зміни в науково-технічному прогресі агросектору (+)

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи, результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище для ТОВ «АП «Придніпровське» є помірно динамічним і неоднозначним: воно містить як серйозні ризики (політичні та економічні коливання, воєнні чинники), так і суттєві можливості для розширення виробництва, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у європейський аграрний простір.

Аналіз зовнішнього середовища за методикою PEST дозволяє виявити макрофактори, що впливають на діяльність підприємства, проте для повного розуміння конкурентних загроз та стратегічних можливостей необхідно детально оцінити взаємодію підприємства з іншими гравцями галузі. У цьому контексті доцільним є застосування моделі «п'яти сил Портера», яка дозволяє визначити рівень конкуренції, силу впливу постачальників і покупців, а також загрозу появи нових учасників і товарів-замінників.

Рівень внутрішньогалузевої конкуренції у сільському господарстві Житомирської області залишається високим через наявність середніх та великих агропідприємств, які працюють у сегменті вирощування зернових, олійних та технічних культур, а також у тваринництві та переробці сировини.

Таблиця 2.8

Основні конкуренти ТОВ «АП «Придніпровське»

Підприємство	Основні види діяльності	Переваги конкурента
СТОВ «Житомир-Агроальянс»	Зернові та технічні культури, тваринництво	Вертикальна інтеграція, власні елеватори, експортні контракти
ТОВ «Агрофірма «Полісся»	Кукурудза, соняшник, соя	Сучасна техніка, сертифікація продукції за європейськими стандартами
ТОВ «Житомир-Агроінвест»	Зернові культури, олійні, соя	Великий земельний банк, сучасні технології обробітку ґрунту
ПСП «Світанок»	Зернові та овочеві культури	Місцевий попит, налагоджені канали реалізації
ТОВ «Поліські поля»	Технічні культури та тваринництво	Ефективне управління виробничими процесами, вертикальна інтеграція
ТОВ «Житомирський регіон-Агро»	Зернові культури, переробка насіння	Досвід у експорті, інноваційні технології зберігання
СТОВ «Сонячне»	Зернові та олійні культури	Локальне домінування, ефективна логістика на регіональному рівні
ТОВ «Агропрогрес»	Зернові, соя, тваринництво	Механізоване виробництво, гнучкі контракти з дистриб'юторами
ТОВ «АгроРегіон»	Зернові та овочеві культури	Широка географія поставок, інвестиції у логістику

Джерело: розроблено автором

Рівень загрози появи нових конкурентів для ТОВ «АП «Придніпровське», залишається помірним завдяки високим бар'єрам входу до аграрного сектору. Масовий прихід нових гравців обмежується значними початковими інвестиціями, необхідними для придбання земельних угідь, сучасної техніки та обладнання, насінневого матеріалу, добрив, а також формування кваліфікованого трудового потенціалу. Водночас на локальному рівні зростає активність малих фермерських господарств і кооперативів, таких як «Еко-Фермер Житомир» і «Агрокооператив Соняшник», які спеціалізуються на органічному виробництві та нішевих продуктах. Хоча їхній вплив поки що обмежений масштабами діяльності, вони здатні створювати додатковий тиск на ринку еко-продукції та продукції з високою доданою вартістю.

Функціонування підприємства значною мірою залежить від постачальників, серед яких ключові компанії з насіння – «Сингента Україна» та «Монсанто», з добрив і засобів захисту рослин – «Агрохімпостач» та «Уага Україна», а також постачальники паливно-мастильних матеріалів – «ОККО» та «WOG», а також постачальники сільськогосподарської техніки та запчастин – «John Deere Україна», «CLAAS Україна», «Агротехніка», «Техноторг». Конкуренція між постачальниками на ринку України є помірною,

проте нестабільність валютного курсу, зростання цін на енергоносії та зовнішньоекономічні обмеження підвищують ризики залежності підприємства від окремих імпортерів, що вимагає диверсифікації джерел постачання, укладення довгострокових контрактів та формування стратегічних партнерських відносин.

З боку споживачів підприємство стикається з високим рівнем переговорної сили, оскільки основними покупцями зернових та олійних культур є великі зернотрейдери та переробні компанії, такі як «Кернел», «Мрія Агрохолдинг» і «Астарта-Київ». Висока концентрація покупців змушує підприємство орієнтуватися на підвищення якості продукції, дотримання стандартів сертифікації ISO та HACCP, своєчасність і надійність поставок, а також на формування додаткових логістичних переваг, що дозволяє зміцнювати позиції на ринку та підтримувати довгострокові контракти навіть за умов цінової конкуренції.

Загроза появи товарів-замінників для основної продукції підприємства, а саме зернових і олійних культур, залишається низькою через стабільний попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Однак у перспективі можлива поява інноваційних продуктів, таких як рослинні білкові замінники, біопаливо або нові види переробленої продукції, що може збільшити конкуренцію у сегменті доданої вартості. У такому контексті підприємству важливо продовжувати впровадження сучасних технологій виробництва, удосконалювати логістичні та збутові процеси, а також активізувати роботу над диференціацією продукції через сертифікацію та екологічну безпеку.

Таблиця 2.9.

Оцінка впливу конкурентних сил на ТОВ «АП «Придніпровське»

Конкурентна сила	Рівень впливу	Характеристика
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий	Ринок Житомирської області представлений численними середніми та великими агропідприємствами, такими як СТОВ «Придніпровський Агроальянс», ТОВ «Агрофірма «Орільська», ТОВ «АгроТрансЖитомир», що здійснюють вирощування зернових, олійних та технічних культур. ТОВ «АП «Придніпровське» утримує стабільні позиції завдяки великому земельному банку, ефективній системі управління виробництвом та налагодженим каналам збуту.

Загроза нових конкурентів	Помірний	Високі бар'єри входу, пов'язані з потребою у значних інвестиціях у земельні ділянки, техніку, насіння та кваліфікований персонал, обмежують прихід великих гравців. Локальні фермерські господарства і кооперативи («Еко-Фермер Житомир», «Агрокооператив Соняшник», «ФГ «Житомирська Нива») чинять обмежений тиск у нішевих сегментах (органічна та еко-продукція).
Вплив постачальників	Помірний	Ключові постачальники включають: «Сингента Україна» та «Монсанто» (насіння), «Агрохімпостач» та «Уага Україна» (добрива та засоби захисту рослин), «ОККО» та «WOG» (паливно-мастильні матеріали), а також «John Deere Україна», «CLAAS Україна», «Агротехніка» (техніка та запчастини). Конкуренція помірна, однак валютні коливання та зовнішньоекономічні обмеження підвищують ризики залежності підприємства від окремих постачальників.
Вплив покупців	Високий	Основними покупцями є локальні елеваторні компанії та невеликі зернотрейдери Житомирської області, які формують значну переговорну силу у регіоні. Підприємство зміцнює свої позиції через якість продукції, сертифікацію (ISO, HACCP) та надійність поставок.
Загроза товарів-замінників	Низький	Для основної продукції (зернові, олійні культури) рівень загрози замінників залишається низьким завдяки стабільному попиту на внутрішньому та регіональному ринках. Перспективне зростання конкуренції можливе у сегменті інноваційних продуктів, таких як рослинні білкові замінники та біопаливо.

Джерело: розроблено автором

Конкурентне середовище ТОВ «АП «Придніпровське» формує поєднання високих бар'єрів входу для великих аграрних гравців, помірного впливу постачальників, значної переговорної сили основних покупців і обмеженої загрози з боку замінників продукції. Така структура дозволяє підприємству утримувати стабільні позиції на регіональному ринку, однак вимагає високого рівня стратегічної адаптивності, оперативного управління ресурсами та здатності реагувати на зовнішні шоки.

Внутрішні ресурси підприємства – матеріально-технічна база, логістична організація, технологічний рівень і структура трудових ресурсів, – взаємодіють із зовнішнім середовищем, визначаючи рівень конкурентоспроможності та здатність підтримувати виробничу ефективність. Серед зовнішніх ризиків особливу вагу набувають макроекономічні коливання, зміни кліматичних умов, нестабільність ринків збуту та геополітичні фактори, серед яких війна є критичним чинником, що прямо впливає на логістику, постачання, фінансову стійкість і рентабельність підприємства.

SWOT-аналіз дозволяє системно зіставити внутрішні сильні та слабкі сторони з наявними можливостями та загрозами, окреслюючи стратегічні пріоритети. В умовах війни це дозволяє ідентифікувати найбільш вразливі елементи виробничого процесу, оцінити потенційні ризики збоїв у постачанні ресурсів, зменшення ліквідності чи скорочення ринку збуту, а також визначити заходи для підтримки фінансової стійкості та оперативної гнучкості.

Інтеграція оцінки внутрішніх ресурсів та зовнішніх ризиків формує умови для розробки адаптивних стратегій розвитку, що дозволяють ТОВ «АП «Придніпровське» зберігати конкурентні переваги, оптимізувати структуру посівів і обсяги виробництва, а також підтримувати баланс між ефективністю використання матеріальних і трудових ресурсів та фінансовою стійкістю. Врахування війни як системного ризику стимулює впровадження превентивних механізмів управління, включно з диверсифікацією постачальників, підвищенням ліквідності та резервуванням ресурсів, що забезпечує безперервність виробничого процесу навіть у кризових умовах.

Таблиця 2.10.

SWOT-аналіз ТОВ «АП «Придніпровське»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Значний земельний фонд із родючими ґрунтами та сприятливими природно-кліматичними умовами для вирощування зернових та олійних культур.	1. Часткове моральне старіння машинно-тракторного парку та обладнання.
2. Високий рівень механізації та наявність сучасної техніки для основних операцій виробництва.	2. Недостатня кількість молодих та перспективних фахівців; старіння кадрового складу.
3. Стабільні фінансові показники, платоспроможність та позитивна динаміка активів.	3. Обмежені власні інвестиційні ресурси для оперативного оновлення техніки та модернізації виробництва.
4. Налагоджені канали збуту, репутація надійного партнера та стабільні довгострокові контракти.	4. Обмежений рівень цифрової інтеграції управлінських процесів у деяких підрозділах.
5. Висока якість продукції та стабільна врожайність сільськогосподарських культур.	5. Залежність від імпортних ресурсів (паливно-мастильні матеріали, насіння, добрива).
6. Наявність досвіду в управлінні великими земельними та матеріально-технічними ресурсами.	6. Відсутність власного підрозділу досліджень та розвитку технологій (R&D) для впровадження інновацій.
7. Ефективна система контролю та планування виробничих процесів.	7. Недостатнє фінансування на модернізацію та інноваційні проекти.
Можливості (O)	Загрози (T)

1. Розширення експорту продукції до країн ЄС та інших міжнародних ринків.	1. Воєнні ризики та можливе пошкодження інфраструктури.
2. Залучення інвестицій, грантів та державних програм підтримки аграрного сектору.	2. Коливання валютного курсу та зростання рівня інфляції.
3. Розвиток переробки сільськогосподарської продукції та створення доданої вартості.	3. Підвищення вартості ресурсів (паливно-мастильні матеріали, добрива, техніка).
4. Впровадження інноваційних технологій та цифровізації виробничих і управлінських процесів.	4. Кадрова міграція з сільської місцевості та дефіцит молодих фахівців.
5. Підвищення попиту на екологічно чисту та органічну продукцію.	5. Нестабільність земельного та аграрного законодавства.
6. Створення стратегічних партнерств із постачальниками та покупцями.	6. Зростання конкуренції з боку малих фермерських господарств і кооперативів у нішевих сегментах.
7. Можливість модернізації та оновлення машинно-тракторного парку через залучення інвестицій.	7. Ризики, пов'язані з кліматичними змінами та аномаліями погодних умов.

Джерело: розроблено автором

Поєднання сильних сторін із наявними можливостями свідчить, що ТОВ «АП «Придніпровське» має високий потенціал стратегічного розвитку, зокрема у напрямі розширення виробництва, інноваційного оновлення технічної бази та нарощення експортного потенціалу. Водночас зовнішньоекономічна нестабільність і воєнно-політичні ризики потребують гнучкої системи антикризового управління та ефективного розподілу ресурсів.

Для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснити комплексну оцінку його поточного рівня конкурентних переваг, що включає не лише кількісні показники, а й якісну характеристику організаційних процесів та використання ресурсів. Найбільш обґрунтованим є підхід, який спирається на принципи теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією високий рівень конкурентоспроможності притаманний підприємствам, які здатні забезпечити узгоджену та результативну роботу всіх структурних підрозділів – від виробничих до збутових – з максимально раціональним використанням трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, а також з урахуванням гнучкості управлінських рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться за чотирма інтегральними критеріями, що дозволяють охопити ключові аспекти його діяльності та взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами і ринковими показниками:

1. Ефективність господарської діяльності (ЕД) – показує результативність використання виробничих ресурсів та економічну доцільність діяльності підприємства. Включає такі показники, як рівень витрат на одиницю продукції, фондівдача, рентабельність продукції, продуктивність праці та рівень використання основних і оборотних засобів. Оцінка ефективності господарської системи дає змогу ідентифікувати резерви підвищення продуктивності та скорочення непродуктивних витрат.

2. Фінансовий стан підприємства (ФС) – відображає здатність підприємства підтримувати платоспроможність, ліквідність і фінансову стійкість. Включає аналіз коефіцієнта автономії, коефіцієнта покриття запасів, абсолютної ліквідності та оборотності оборотних активів. Даний критерій дозволяє оцінити здатність підприємства виконувати зобов'язання, ефективно управляти грошовими потоками та підтримувати фінансову гнучкість у умовах нестабільного ринку та зовнішніх ризиків, включно з військовими чи геополітичними шоками.

3. Ефективність організації збуту (ЕЗ) – характеризує результативність маркетингової та торговельної діяльності підприємства. Визначається через показники рентабельності продажів, рівень затовареності готовою продукцією, використання виробничих потужностей та результативність рекламних і просувних заходів та дозволяє виявити слабкі місця у каналах реалізації продукції та сформулювати стратегічні пріоритети щодо розвитку логістики і маркетингової політики.

4. Конкурентоспроможність товару (КТ) – оцінює споживчу привабливість продукції через співвідношення її якості, ціни та інноваційних характеристик. Використовується експертна бальна система, а також аналіз ринкових відгуків і позицій продукції на регіональному та зовнішньому ринках.

Конкурентоспроможність товару дозволяє визначити потенціал для розширення ринкової частки, диференціації продукту та підвищення його привабливості для кінцевого споживача.

Інтегроване застосування цих критеріїв забезпечує багатовимірний аналіз конкурентоспроможності підприємства, дозволяє простежити взаємозв'язки між економічними, фінансовими та ринковими показниками та формує основу для розробки обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зміцнення стратегічних позицій підприємства в умовах динамічного і ризикованого зовнішнього середовища.

Розрахунок проводиться у кілька етапів:

1. Визначення одиничних показників конкурентоспроможності, що характеризують основні напрями діяльності товариства. Для цього використовуються фінансові та економічні показники, отримані в попередніх розділах дослідження.

2. Обчислення інтегральних критеріїв конкурентоспроможності за допомогою формул, рекомендованих у методиці:

$$ED=0,31PB+0,19\Phi+0,40PT+0,10ПП, \quad (2.1)$$

де ED – ефективність господарської діяльності;

PB – рівень витрат на виробництво;

Φ – фондвіддача;

PT – рентабельність продукції;

ПП – продуктивність праці.

Коефіцієнти (0,31; 0,19; 0,40; 0,10) визначено за експертною оцінкою вагомості кожного показника.

$$FC=0,29KA+0,20KP+0,36KL+0,15KO, \quad (2.2)$$

Де FC – інтегральний показник фінансового стану;

KA – коефіцієнт автономії;

KP – коефіцієнт покриття запасів;

КЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО – коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

Коефіцієнти вагомості також визначені експертним шляхом.

$$E3=0,37PP+0,29K3+0,21KB+0,13KP,$$

(2.3)

Де E3 – ефективність збутової діяльності;

PP – рентабельність продажів;

K3 – коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

KB – коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей;

KP – коефіцієнт ефективності реклами.

$$KT = \frac{\text{Якість товару}}{\text{Ціна споживання}} \quad (\text{КСП}),$$

(2.4)

де КСП – співвідношення вартості продукції до її споживчих властивостей.

3. Розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства (ККП), який враховує вагомість кожного з критеріїв:

$$ККП=0,15ЕД+0,29ФС+0,23Е3+0,33КТ.$$

Таким чином, інтегральний коефіцієнт ККП дає змогу визначити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності й обґрунтувати напрями подальшого розвитку.

Для переходу від абсолютних значень до відносних використовується 15-бальна шкала, що дозволяє відповідно до характеристик, наведених в таблиці.

Таблиця 2.11.

Шкала переходу від абсолютних значень до відносних

Бал	Характеристика показника
15	понад 50 % вище базового рівня
14	40–50 % вище базового рівня
13	30–40 % вище базового рівня
12	20–30 % вище базового рівня
11	10–20 % вище базового рівня
10	відповідає базовому рівню
9	на 10–20 % нижче базового
8	на 20–30 % нижче базового
7	на 30–40 % нижче базового

6	на 40–50 % нижче базового
5	понад 50 % нижче базового рівня

Джерело: [28]

Розраховані у попередніх розділах одиничні показники діяльності ТОВ «АП «Придніпровське» формують основу для побудови таблиці 2.12, у якій здійснюється порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємства за ключовими критеріями. У результаті зіставлення економічних, фінансових та маркетингових показників стає можливим виявити їх взаємозв'язок та комплексний вплив на ринкову позицію підприємства, а також простежити тенденції розвитку та резерви підвищення ефективності діяльності.

Отримані результати дають змогу визначити рівень конкурентної спроможності підприємства у порівнянні з основними гравцями регіонального ринку, оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу, фінансової стабільності та організаційних процесів збуту. На підставі аналізу тенденцій динаміки цих показників можна виділити ключові резерви підвищення продуктивності, оптимізації витрат і покращення структури капіталу.

Важливо підкреслити, що така комплексна оцінка враховує зовнішні фактори, зокрема вплив воєнного конфлікту, коливання цін на сировину та ринкові ризики, що дозволяє сформувати більш реалістичну картину стратегічних можливостей і загроз. Інтеграція даних за економічними, фінансовими та ринковими показниками забезпечує науково обґрунтовану основу для формування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське» та забезпечення його стабільного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.12.

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське»

Показники конкурентоспроможності та порядок розрахунку	Значення розрахованих показників			2023 р /2022 р	2024 р /2023 р	Значення в балах	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.			2023 р /2022 р	2024 р /2023 р
Критерії ефективності господарської діяльності підприємства							
Витрати	5,07	6,36	6,46	1,25	1,02	11	10

Фондовіддача	5,90	7,30	5,90	1,24	0,81	12	9
Рентабельність товару	52,63	5,26	42,40	0,10	8,06	5	15
Продуктивність праці	1147,28	1813,56	1752,17	1,58	0,97	15	10
Критерії фінансового стану підприємства							
Коефіцієнт автономії	0,52	0,50	0,42	0,96	0,84	9	9
Коефіцієнт покриття	0,95	0,90	0,88	0,95	0,98	9	9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,05	0,04	0,45	0,80	5	8
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	2,80	1,40	1,00	0,50	0,71	5	8
Критерії ефективності збуту товарів							
Рентабельність продажів продукції	34,50	5,00	29,77	0,14	5,95	5	15
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,25	0,45	0,55	1,80	1,22	15	12
Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей	0,90	0,70	0,65	0,78	0,93	8	9
Коефіцієнт ефективності реклами	1,15	0,80	0,90	0,70	1,13	7	11
Критерій конкурентоспроможності товару							
Якість товару	0,90	0,85	0,88	0,94	1,04	9	10
Ціна товару	1,00	1,15	1,25	1,15	1,09	11	10

Джерело: розраховано автором

На підставі виконаних розрахунків визначено основні коефіцієнти діяльності підприємства у двох порівнюваних періодах:

1) 2023/2022 рр.

$$ЕД = 0,31 \times 11 + 0,19 \times 12 + 0,4 \times 5 + 0,1 \times 15 = 9,19$$

$$ФС = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 9 + 0,36 \times 5 + 0,15 \times 5 = 6,96$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 5 + 0,29 \times 15 + 0,21 \times 8 + 0,14 \times 7 = 8,86$$

$$КТ = 0,5 \times 9 + 0,5 \times 11 = 10$$

2) 2024/2023 рр.

$$ЕД = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 9 + 0,4 \times 15 + 0,1 \times 10 = 11,81$$

$$ФС = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 9 + 0,36 \times 8 + 0,15 \times 8 = 8,49$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 12 + 0,21 \times 9 + 0,14 \times 11 = 12,46$$

$$КТ = 0,5 \times 10 + 0,5 \times 10 = 10$$

На основі експертних оцінок здійснено розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства (ККП):

1) 2023/2022рр.

$$\text{ККП} = 0,15 \times 9,19 + 0,29 \times 6,96 + 0,23 \times 8,86 + 0,33 \times 10,0 = 8,73$$

2) 2024/2023рр.

$$\text{ККП} = 0,15 \times 11,81 + 0,29 \times 8,49 + 0,23 \times 12,46 + 0,33 \times 10,0 = 10,4$$

Проведені розрахунки свідчать про поступове зростання інтегрального показника конкурентоспроможності (ККП) ТОВ «АП «Придніпровське» у досліджуваному періоді. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, значення ККП становило 8,73, що характеризує відносно стабільний рівень конкурентних позицій підприємства. У 2024 році цей показник зріс до 10,40, тобто на 19,1 %, що відображає покращення управлінської ефективності та стратегічну адаптивність підприємства навіть за складних макроекономічних умов.

Період 2022-2024 рр. характеризувався надзвичайно складними умовами для національної економіки, спричиненими повномасштабною військовою агресією проти України, що призвела до руйнування транспортно-логістичної інфраструктури, дестабілізації фінансово-кредитної системи та порушення ланцюгів постачання ресурсів і збуту продукції. Зростання виробничих витрат, інфляційний тиск, дефіцит робочої сили та зниження купівельної спроможності внутрішнього ринку суттєво ускладнили діяльність аграрних підприємств. Попри це, ТОВ «АП «Придніпровське» зберегло виробничу активність, оптимізувало використання ресурсів і підтримало ключові ринкові позиції, що підтверджується позитивною динамікою інтегрального показника конкурентоспроможності.

На підставі проведеного комплексного аналізу можна зробити висновок, що підприємство є конкурентоспроможним аграрним суб'єктом із високим рівнем виробничого та ресурсного потенціалу. Воно демонструє стабільну динаміку економічних показників, ефективну організаційну структуру управління та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, при цьому фінансовий стан потребує уваги через певне зниження ліквідності та залежність від зовнішніх джерел фінансування. Ключові чинники конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське» включають високий рівень забезпеченості земельними та матеріальними ресурсами, стабільну фінансову стійкість і ліквідність, ефективну

організаційну структуру управління, орієнтацію на інновації та поступове технічне оновлення, а також позитивну ділову репутацію на регіональному ринку.

Водночас резерви підвищення конкурентоспроможності пов'язані з прискоренням цифрової трансформації виробництва, диверсифікацією джерел фінансування, розвитком переробного напрямку, реалізацією молодіжної кадрової політики та активнішою участю у програмах державної та міжнародної підтримки аграрного бізнесу. ТОВ «АП «Придніпровське» має стійкі конкурентні позиції та значний потенціал для подальшого зростання ефективності й рентабельності, що забезпечує його привабливість для інвесторів і партнерів у стратегічній перспективі.

Висновок до розділу 2

ТОВ «АП «Придніпровське» – велике аграрне підприємство, що функціонує як інтегрований суб'єкт холдингу *UkrLandFarming*, поєднуючи землеробство, тваринництво, переробку та логістику в межах єдиного управлінського контуру. Підприємство відзначається високим рівнем технологічної оснащеності: сучасні трактори, комбайни, сівалки та обладнання для післязбиральної обробки забезпечують високу механізацію виробничих циклів, а власний автопарк і логістична інфраструктура дозволяють мінімізувати затримки у транспортуванні продукції та знижують виробничі ризики. Централізоване стратегічне управління у поєднанні з гнучким оперативним контролем забезпечує координацію між підрозділами, оптимізацію використання трудового, матеріального та фінансового потенціалу. Крім того, підприємство активно впроваджує цифрові та інноваційні технології у планування, моніторинг і управління виробництвом, що підвищує точність прогнозів, прискорює прийняття рішень і зміцнює конкурентні позиції на регіональному та національному ринку, створюючи основу для стійкого розвитку та довгострокової економічної стабільності.

Динаміка останніх років свідчить про перехід підприємства до інтенсивної моделі розвитку. Незважаючи на скорочення площі земельних угідь з 30,4 тис. га

у 2022 р. до 26,8 тис. га у 2024 р. та зменшення чисельності персоналу з 278 до 191 особи, підприємство нарощує ефективність використання ресурсів. Зростання фондоозброєності праці на 55,4 % підтверджує підвищення технологічного рівня виробництва, тоді як підвищення продуктивності праці свідчить про результативність внутрішніх організаційних перетворень. Разом із тим кадрова структура потребує оновлення – підвищення частки молодих спеціалістів і розвитку системи безперервного навчання.

Фінансово-економічні показники демонструють неоднозначну динаміку. Підприємство зберегло міцну матеріально-технічну базу, при цьому первісна вартість основних засобів зросла на 6,5 % у 2024 р. порівняно з 2022 р., що свідчить про підтримку та часткову модернізацію виробничого потенціалу. Водночас спостерігається зниження фінансової стійкості: коефіцієнт загальної ліквідності опустився до 0,99, а частка власного капіталу скоротилася до 42 %, що підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Ситуація потребує удосконалення фінансової політики через підвищення ліквідності, оптимізацію структури капіталу та диверсифікацію джерел фінансування для забезпечення стабільного розвитку та зниження фінансових ризиків.

Оцінка конкурентоспроможності засвідчила, що підприємство зберігає вагомі позиції на регіональному ринку завдяки поєднанню великого земельного банку, високого рівня механізації, технологічної модернізації та налагоджених збутових каналів. Підтвердженням цього є позитивна динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності: у 2023 році він становив 8,73, а у 2024 році зріс до 10,40, що свідчить про підвищення управлінської ефективності та стратегічну адаптивність підприємства навіть за складних макроекономічних умов. Водночас зовнішні ризики – воєнно-політична нестабільність, цінові коливання, логістичні обмеження – посилюють залежність від факторів середовища, а внутрішні обмеження, зокрема кадрові, потребують глибшої уваги з боку менеджменту для підтримання та подальшого зміцнення конкурентних позицій.

Отже, ТОВ «АП «Придніпровське» перебуває у фазі структурної трансформації. Підприємство демонструє ознаки технологічної та фінансової адаптації, зберігаючи здатність до відтворення ресурсного потенціалу. Подальший розвиток має бути зосереджений на оновленні технічного парку, підвищенні фінансової автономії, розширенні інноваційного сегмента виробництва та модернізації кадрової політики. Реалізація цих напрямів сприятиме переходу від адаптаційного розвитку до стабільного нарощення конкурентних переваг і забезпечить сталу економічну ефективність у середньостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АП «ПРИДНІПРОВСЬКЕ»

3.1. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції

Сучасні економічні реалії та воєнні виклики в Україні формують надзвичайно складне й динамічне середовище функціонування аграрних підприємств. Для ТОВ «АП «Придніпровське», що спеціалізується на вирощуванні зернових культур, це середовище зумовлює необхідність стратегічної адаптації до багатовимірних ризиків і структурних трансформацій ринку. Серед чинників, які мають визначальний вплив на траєкторію розвитку підприємства, можна виокремити такі:

1. Висока цінова волатильність на зернові культури та продукти їх переробки. Нестійкість цінової кон'юнктури, спричинена як глобальними біржовими коливаннями, так і внутрішніми логістичними обмеженнями, формує нестабільність грошових потоків і прибутковості. За таких умов підприємство змушене розширювати канали збуту, формувати стратегії хеджування цінових ризиків і посилювати переробну складову виробництва з метою утримання маржинальності.

2. Порушення логістичних ланцюгів та ризики постачання. Збройна агресія суттєво змінила географію експортних маршрутів, обмеживши доступ до морської інфраструктури та підвищивши транспортні витрати, що спонукає підприємство до диверсифікації напрямів реалізації, інтеграції у регіональні логістичні кластери й пошуку нових партнерських моделей у межах внутрішнього ринку.

3. Посилення стандартів якості та екологічності продукції. Вимоги міжнародних партнерів і споживачів дедалі частіше орієнтовані на сталу агровиробничу модель, що передбачає простежуваність ланцюга створення вартості, мінімізацію вуглецевого сліду та впровадження принципів органічного

землеробства. Для підприємства це означає необхідність технологічної модернізації, сертифікації продукції за міжнародними стандартами й формування екологічно відповідного іміджу бренду.

4. Рационалізація використання ресурсів. В умовах дефіциту паливно-енергетичних ресурсів і скорочення доступу до фінансового капіталу зростає значення підвищення продуктивності кожного виробничого фактора. Ефективне управління земельним банком, технічною базою, енергоспоживанням і трудовими ресурсами стає основою забезпечення фінансової стійкості та конкурентних переваг підприємства.

Враховуючи зазначені виклики, стратегічна модель розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» вибудовується з урахуванням класичних концепцій конкурентних стратегій М. Портера – лідерства за витратами, диференціації та фокусування. Їх комбінаційне застосування створює основу для формування збалансованої системи управління витратами, підвищення інноваційного потенціалу виробництва та зміцнення позицій підприємства на національному й міжнародному аграрних ринках. У цьому контексті виникає потреба у розробленні конкретних стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності, посилення ринкових позицій і формування довгострокових конкурентних переваг.

Диверсифікація виробничої та продуктової лінійки є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку ТОВ «АП «Придніпровське», оскільки саме вона формує основу для переходу від сировинної моделі господарювання до створення продукції з високою доданою вартістю. Розширення асортименту продукції передбачає не лише збільшення частки переробленої продукції у загальній структурі виробництва, а й переорієнтацію на ринки з вищим рівнем маржинальності. Перехід від реалізації зерна як сировини до виробництва кормових брикетів, біопалива, екологічних біоматеріалів чи гранул із побічної продукції (лушпиння, висівки, шроти, відходи сортування) відкриває для підприємства нові економічні можливості та сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню рівня виробничих витрат та формуванню

стабільних джерел доходів навіть за несприятливої цінової кон'юнктури на ринку зерна [23].

Диверсифікація продукції забезпечує також можливість виходу на спеціалізовані сегменти ринку, орієнтовані на сталий розвиток і локальні виробничі ланцюги: фермерські господарства, комбикормові заводи, тепличні комплекси, мережі еко-магазинів. Завдяки цьому ТОВ «АП «Придніпровське» може посилити власну ринкову позицію через унікальні характеристики продукції – екологічність, енергоефективність та відповідність стандартам сталого виробництва. Даний вектор розвитку реалізує стратегію диференціації, адже конкурентна перевага формується не лише через ціну, а й через якість, інноваційність і суспільну цінність продукції [25].

Водночас диверсифікація ефективна лише за умови технологічного оновлення. Саме тому наступним стратегічним орієнтиром стає впровадження сучасних технологій та автоматизації виробництва, що відповідає концепції лідерства за витратами. Технологічна модернізація – передусім через використання брикетувальних ліній нового покоління та систем автоматизованого контролю вологості, очищення та формування продукції – створює передумови для скорочення втрат сировини, стабілізації якості готової продукції та зниження енерговитрат. Автоматизація виробничих процесів оптимізує використання трудових ресурсів, зменшує ризик людського фактору та підвищує операційну ефективність. Таким чином, підприємство отримує змогу утримувати конкурентну ціну без компромісів щодо якості, забезпечуючи фінансову стійкість навіть за умов коливання витрат на енергоресурси та логістику [24].

Логічним продовженням технологічної модернізації є розвиток власного бренду та маркетингових комунікацій, що поєднує елементи диференціації та фокусування. Формування торгової марки «Pridniprovske Eco» дозволить позиціонувати продукцію як екологічно безпечну, енергоощадну та соціально відповідальну та створить основу для виходу на нішеві ринки з високою доданою вартістю. Маркетингова стратегія підприємства має включати багатоканальну систему реалізації – від прямих контрактів із партнерами до онлайн-платформ,

аграрних виставок та галузевих кластерів. Системне управління комунікаціями дозволяє зміцнити впізнаваність бренду, забезпечити лояльність споживачів і створити сталу клієнтську базу, що особливо важливо в умовах нестабільності зовнішнього попиту.

Паралельно із розвитком бренду важливим напрямом залишається оптимізація ресурсного потенціалу та підвищення ефективності виробництва, що безпосередньо реалізує стратегію лідерства за витратами. Рациональне використання площі сільськогосподарських угідь, підвищення коефіцієнта використання техніки, удосконалення системи енергозбереження і переробка побічної продукції у вторинну сировину або біопаливо – це комплекс дій, спрямованих на мінімізацію собівартості продукції. В результаті підприємство може отримати додаткові джерела прибутку, зміцнити фінансову гнучкість і зменшити ризик залежності від коливань світових цін на зерно [29].

Ключовим елементом стратегічного управління виступає забезпечення фінансової стабільності та системи управління ризиками, що поєднує принципи лідерства за витратами і диференціації. Розширення продуктової лінійки та вихід на нові сегменти ринку дозволяють диверсифікувати джерела доходів, а запровадження механізмів внутрішнього контролю, формування резервного фонду й оцінка ризиків у сфері виробництва, збуту та фінансів, можуть гарантувати безперервність діяльності навіть за форс-мажорних обставин. Стабільність фінансових потоків підсилить інвестиційну привабливість підприємства й створить основу для довгострокового розвитку [32].

Водночас, визначальною тенденцією сучасного аграрного ринку є перехід до інноваційної та екологічної моделі розвитку, що інтегрує принципи диференціації та фокусування. Використання технологій переробки відходів у кормові та енергетичні продукти, впровадження біорозкладної упаковки, цифровий моніторинг ланцюга поставок і сертифікація відповідно до міжнародних стандартів сталого виробництва створюють репутацію підприємства як інноваційного, екологічно орієнтованого та соціально відповідального суб'єкта

аграрного бізнесу, що може забезпечити йому не лише конкурентну перевагу, а й доступ до міжнародних партнерських програм та грантових можливостей.

Таблиця 3.1.

Стратегічні орієнтири підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АП «Придніпровське»

№	Стратегічний напрям	Зміст стратегії	Очікуваний результат	Відповідна стратегія за М. Портером
1	Диверсифікація виробничої та продуктової лінійки	Перехід від реалізації зернової сировини до виробництва продукції з доданою вартістю (кормові брикети, біопаливо, екобіоматеріали); використання побічної продукції як сировини для переробки	Збільшення прибутковості, зменшення залежності від коливання цін на зерно, вихід на нові ринки	Диференціація
2	Впровадження сучасних технологій та автоматизації виробництва	Модернізація техніки та процесів (використання брикетувальних ліній, автоматизованих систем контролю, енергоефективного обладнання)	Зниження собівартості продукції, скорочення витрат, підвищення ефективності виробництва	Лідерство за витратами
3	Розвиток власного бренду та маркетингових комунікацій	Створення бренду «Pridniprovske Eco»; використання багатоканальних систем збуту; позиціонування продукції як екологічної та якісної	Підвищення впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази, вихід на нішеві ринки	Диференціація + фокусування
4	Оптимізація ресурсів та підвищення ефективності виробництва	Раціональне використання с.-г. угідь, техніки, енергоресурсів; переробка побічної продукції у вторинні товари	Зменшення витрат, зростання продуктивності, формування додаткових джерел доходів	Лідерство за витратами
5	Фінансова стабільність та управління ризиками	Диверсифікація доходів, створення резервного фонду, системна оцінка ризиків виробництва і збуту	Стійкість до зовнішніх шоків, стабільність грошових потоків, підвищення інвестиційної привабливості	Лідерство за витратами + диференціація
6	Інноваційна та екологічна спрямованість	Використання екотехнологій, сертифікація продукції, впровадження біорозкладної упаковки та цифрового моніторингу процесів	Формування екологічного іміджу, вихід на міжнародні ринки, участь у програмах сталого розвитку	Диференціація + фокусування

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи, розроблені стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» формують системну модель підвищення конкурентоспроможності, у межах якої поєднуються три ключові складові – лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Запропонована модель створює цілісну рамку стратегічного управління, що в майбутньому забезпечуватиме раціональне використання ресурсів, удосконалення виробничих процесів, розширення асортименту продукції та зміцнення ринкових позицій. Підприємство зможе одночасно знижувати витрати, формувати унікальні продукти з високою доданою вартістю, утримувати спеціалізовані ринкові ніші та розвивати власний бренд, що в підсумку сприятиме зростанню стійкості господарської системи до зовнішніх ризиків, підвищенню прибутковості й формуванню стабільних передумов для тривалого розвитку в умовах економічної мінливості та воєнних викликів.

3.2. Формування інтегрованої маркетингової стратегії та власної торгової марки на основі виробництва кормових брикетів

В умовах воєнної економіки українські аграрні підприємства функціонують у середовищі високої ринкової мінливості, обмеженого доступу до зовнішніх ринків і зростання собівартості виробництва. Такі обставини зумовлюють необхідність переорієнтації господарських стратегій на внутрішню ефективність, ресурсну раціоналізацію та диверсифікацію видів діяльності. Для ТОВ «АП «Придніпровське», яке володіє великими розгалуженими земельними ресурсами, сучасним технічним забезпеченням і стабільними виробничими обсягами зернових культур, особливо актуальним є перехід від традиційної сировинної моделі до формування ланцюгів створення доданої вартості на базі побічної аграрної продукції.

Концепція розвитку передбачає впровадження напрямів переробки агробіомаси – зокрема, виробництва кормових брикетів і біопалива на основі лузги, висівок, відходів сортування та шротів. Реалізація цього проєкту

забезпечуватиме перетворення відходів основного виробництва на економічно значущий продукт, який може бути інтегрований у внутрішній та зовнішній товарний обіг. Цей напрямок відкриє можливості для формування нової продуктової лінійки, зменшення обсягів утилізації відходів, зниження витрат і підвищення загальної енергоефективності підприємства.

Актуальність обраного напряму підкріплюється низкою структурних тенденцій. По-перше, зростає попит на альтернативні кормові ресурси, які є більш доступними за ціною та придатними для малих і середніх фермерських господарств. По-друге, в енергетичному секторі спостерігається стабільне збільшення попиту на біопаливо, як на відновлюване та екологічно безпечне джерело енергії, здатне частково замінити викопні енергоносії. По-третє, ефективне використання побічної продукції сприятиме підвищенню рівня ресурсної автономії підприємства, зменшенню залежності від зовнішніх постачальників і коливань цін на енергоносії. Нарешті, реалізація зазначеної ініціативи матиме виразний маркетинговий ефект: підприємство формуватиме імідж екологічно відповідального виробника, здатного до технологічних інновацій і сталого розвитку навіть у період воєнної нестабільності.



Рис 3.1. Кормові (паливні) брикети при використанні Wektor BT-90

Джерело: [16]

Для організації виробництва кормових брикетів та біопалива у ТОВ «АП «Придніпровське» передбачається використання багатокомпонентної сировинної бази, сформованої як за рахунок власних ресурсів підприємства, так і через коопераційні зв'язки з партнерськими агровиробниками. Основу сировинного забезпечення становитимуть відходи зернових культур – лузга, висівки, шроти, що утворюються у процесі очищення, сортування та переробки зерна. Перераховані сировинні ресурси характеризуються стабільним надходженням і високим енергетичним потенціалом, що робить їх придатними як для виробництва твердого біопалива, так і для кормових брикетів.

Вагомим джерелом сировини виступатиме також солома зернових культур – пшениці, ячменю, вівса, яка у звичайних умовах використовується обмежено або спалюється, створюючи екологічні ризики. Її подрібнення та подальша грануляція забезпечуватимуть отримання висококалорійного, екологічно безпечного матеріалу, придатного для опалювальних систем промислових і сільськогосподарських об'єктів.

Додатковим джерелом сировини виступатиме лушпиння соняшнику, сої, рису та гречки, яке може надходити як із власного виробництва, так і від партнерських підприємств регіону. Також використовуватимуться органічні залишки – барда, пивна дробина, відходи виробництва олії, які залучатимуться від партнерів на договірних засадах. Хоча такі ресурси мають сезонний характер, вони вирізняються високими кормовими показниками, завдяки чому можуть застосовуватися у складі кормових брикетів для підвищення їх поживної цінності та збалансування рецептури.

Для організації виробництва біопалива та кормових брикетів ТОВ «АП «Придніпровське» передбачено встановлення брикетувальної лінії Wektor BT-90, яку постачає компанія «Біоекопром ГК». Комплекс розроблено для промислової переробки агробіомаси різного походження – від соломи й зернових решток до лушпиння олійних культур – із можливістю гнучкого налаштування параметрів процесу під конкретні характеристики сировини [19].



Рис 3.2. Брикетувальна лінії Wektor BT-90

Джерело: [16]

Устаткування належить до середньопотужного класу. Продуктивність становить близько 1 тонни готової продукції на годину при сукупному енергоспоживанні на рівні 43 кВт. Брикети формуються з щільністю 0,8-1,4 г/см³ і стандартними розмірами – діаметр 50-90 мм, довжина 20-300 мм. Оптимальний діапазон вологості сировини для стабільного пресування – 8-14 %, для чого передбачено термічний модуль попереднього осушення. Система охолодження завдовжки 6 метрів забезпечує стабільність геометрії продукції та запобігає втратам при зберіганні.

Технологічний процес має послідовну, чітко регламентовану структуру:

1. Підготовка сировини. Матеріал очищається від механічних домішок, проходить первинне сортування та контроль фракційного складу, що забезпечує рівномірність подачі в подальші агрегати.
2. Подрібнення. Сировина доводиться до дрібнодисперсної фракції (до 5 мм), що підвищує її пресувальні властивості й однорідність готового продукту.
3. Сушіння. За допомогою термічної системи регулюється рівень вологості у межах, оптимальних для пресування, що гарантує стабільну щільність і запобігає розтріскуванню брикетів.

4. Брикетування. Під дією високого тиску агробіомаса ущільнюється у прес-камері без використання зв'язуючих компонентів. Природна структура волокон забезпечує міцність і цілісність брикетів.

5. Охолодження та стабілізація. Готова продукція проходить через шестиметрову охолоджувальну систему, що запобігає деформації й забезпечує довготривале зберігання.

6. Пакування. Фінальний етап включає фасування в біорозкладні пакети або біг-беги, придатні для транспортування та реалізації.

Ключові переваги технологічного комплексу полягають у раціональному поєднанні енергетичної ефективності, надійності конструкції та високого рівня автоматизації. Контроль параметрів процесу відбувається в режимі реального часу, що забезпечує стабільність фізичних характеристик брикетів навіть за змінного складу сировини. Компонівка лінії передбачає легкий доступ до вузлів обслуговування, що скорочує простой та підвищує ресурс експлуатації.



Рис 3.3. Алгоритм технологічного процесу на брикетувальній лінії Wektor BT-90

Джерело: [16]

Для забезпечення ефективного функціонування виробничо-логістичного комплексу з виробництва паливних брикетів необхідно сформувати комплекс обладнання, що охоплює всі етапи технологічного процесу – від прийому та зберігання сировини до фасування та відвантаження готової продукції.

Основу виробничої частини складає брикетувальна лінія Wektor BT 90, яка забезпечує пресування сировини у брикети заданої форми та щільності. Після формування продукції брикети переміщуються на пакувальну лінію ZONESUN ZS FAL180F5, яка виконує фасування в біг-беги або на палети з термозбіжною фіксацією та маркуванням. Для внутрішньозаводського транспортування готової продукції та сировини передбачено використання внутрішнього навантажувача HC CPDS15 JC5. Автоматизація та контроль виробничих процесів здійснюються через систему PLC з датчиками, що дозволяє моніторити параметри сушіння, пресування та зберігання сировини. Для оптимального зберігання та подачі сировини застосовуються локальні силоси або бункери, а точність дозування і контроль партій забезпечують електронні ваги. Безпека персоналу гарантується комплектом засобів індивідуального захисту (каска, рукавиці, окуляри).

Таблиця 3.2.

Необхідний набір обладнання для виробництва та логістики брикетів

№	Обладнання	Бренд / модель	Кількість	Вартість, грн.
1	Брикетувальна лінія	Wektor BT 90	1 комплект	2 425 660
2	Пакувальна лінія	ZONESUN ZS FAL180F5	1 модуль	1 688 472
3	Внутрішній навантажувач	HC CPDS15 JC5	1 шт.	914 784
4	Система автоматизації / контролю	PLC + датчики	1 комплект	500 000
5	Ємності для зберігання сировини (силоси/бункери)	локальні	3 шт.	300 000
6	Вагове обладнання для контролю партій	електронні ваги	2 шт.	80 000
7	Засоби індивідуального захисту (СІЗ)	каска, рукавиці, окуляри	комплект	50 000
8	Європіддони та матеріали для фіксації брикетів	палети, термозбіжна плівка	20 палет + 10 рулонів	60 000
9	Система цифрового обліку та управління запасами	програмне забезпечення	1 комплект	120 000
10	Вогнегасники порошкові	локальні	4 шт.	15 000
Разом				6 153 916

Джерело: розроблено автором

Для розміщення технологічного комплексу з виробництва паливних брикетів необхідне закрите виробниче приміщення площею не менше 350 м², із висотою стель від 6 м та навантаженням на підлогу до 5 т/м². Простір поділяється на технологічні зони – підготовку сировини, подрібнення, сушіння, пресування, охолодження та пакування. Для уникнення перехресного руху матеріальних потоків передбачаються окремі маршрути подачі сировини та відвантаження готової продукції. Вентиляційна система має забезпечувати дворазовий обмін повітря за годину з фільтрацією пилу. У зоні сушіння передбачається локальне відведення гарячого повітря. Температурний режим підтримується в межах +15...+25 °С, вологість повітря – до 65 %. Освітлення комбіноване: природне – через світлові ліхтарі або вікна, штучне – люмінесцентними лампами з рівнем освітленості не нижче 300 лк. Для живлення обладнання використовується трифазна мережа 380 В із сумарним енергоспоживанням до 150-160 кВт/год, передбачене аварійне живлення для контролерів автоматики та вентиляційних систем. У приміщенні також розміщуються пульт керування, шафа автоматики, пожежна сигналізація, система заземлення та датчики температури.

Склад готової продукції має розміщуватись безпосередньо поруч із виробничим корпусом для зменшення витрат часу і енергії на внутрішньозаводське транспортування. Площа складу – 150-180 м², висота – не менше 4 м, а підлога виконується з армованого бетону з антипиловим покриттям та вантажопідйомністю до 3 т/м². Оптимальні умови зберігання брикетів включають підтримання температури повітря в межах +5...+25 °С і відносної вологості не вище 60 %. Відстань між штабелями має становити не менше 1 м, що гарантує циркуляцію повітря та доступ для навантажувальної техніки. Забороняється контакт пакованої продукції з вологою поверхнею підлоги та потрапляння прямих сонячних променів.

Готові брикети укладаються на європіддони масою до 1 т, фіксуються термозбіжною плівкою та маркуються відповідно до партії виробництва. Штабелі формуються висотою до 2 м з дотриманням пожежних розривів, а для

забезпечення безпеки передбачається розміщення одного порошкового вогнегасника на кожні 50 м² площі складу.

Логістична система підприємства охоплює повний цикл матеріального руху. Внутрішньозаводські операції включають транспортування брикетів від пакувальної ділянки до складу за допомогою електронавантажувача. Зовнішня логістика забезпечує доставку готової продукції споживачам у біг-бегах або на палетах вантажівками вантажопідйомністю 5-10 т. Зворотна логістика передбачає доставку сировини – агровідходів та лушпиння – із фермерських господарств, розташованих у радіусі до 70 км від виробничої бази.

Для підвищення керованості процесів використовується цифрова система обліку руху сировини та готової продукції, яка забезпечує оперативний контроль запасів, облік партій, формування транспортних накладних і щоденну звітність. Налагоджена система автоматизованого контролю створює основу для ефективного планування збуту. Дані обліку дозволяють формувати виробничі графіки з урахуванням сезонного попиту, оптимізувати логістику та забезпечувати стабільні поставки для основних споживачів. У результаті формується диверсифікована структура реалізації, що охоплює як промислових, так і фермерських споживачів, приватний сектор та експортно орієнтовані підприємства

Таблиця 3.3.

Необхідний перелік площ і вимоги до них

№	Призначення приміщення	Необхідна площа, м ²	Висота стель, м	Додаткові вимоги
1	Виробниче приміщення	350	6	Зони: підготовка сировини, подрібнення, сушіння, пресування, охолодження, пакування; вентиляція з дворазовим обміном повітря; контроль температури +15...+25 °С та вологості до 65 %; комбіноване освітлення ≥300 лк
2	Технічні та допоміжні приміщення	50	6	Пульт керування, шафа автоматики, аварійне живлення, пожежна сигналізація, датчики температури
3	Склад готової продукції	150-180	4	Армований бетон з антипиловим покриттям; температура +5...+25 °С, вологість ≤60 %; відстань між штабелями ≥1 м; розміщення вогнегасників 1/50 м ² ; захист від вологи та сонця; штабелі до 2 м, термозбіжна фіксація, маркування

4	Зона прийому та тимчасового зберігання сировини	30-40	4	Приміщення для розвантаження та тимчасового зберігання агровідходів і лушпиння; захист від вологи та прямого сонячного світла; доступ для навантажувача
---	---	-------	---	---

Джерело: розроблено автором

Для належного функціонування виробничо-логістичного комплексу з виробництва паливних брикетів необхідно не лише облаштувати виробничі та складські приміщення, а й забезпечити відповідний кадровий склад. Персонал відповідає за безперервне виконання всіх етапів технологічного процесу – від прийому та підготовки сировини до пресування, фасування та пакування готової продукції, а також за організацію внутрішньозаводської та зовнішньої логістики.

Кваліфіковані працівники контролюють параметри сушіння та пресування, здійснюють обслуговування та налагодження обладнання, стежать за дотриманням норм безпеки та охорони праці, а також ведуть технічну документацію і цифровий облік матеріальних потоків.

Таблиця 3.2.

Кадрове забезпечення виробничо-логістичного комплексу

№	Посада	Основні функції	Кількість, осіб	Місячна заробітна плата, грн
1	Технолог виробництва	Контроль параметрів процесу, коригування режимів сушіння і пресування, ведення технічної документації	1	28 000
2	Оператор лінії	Керування агрегатами подрібнення, сушіння, пресування, контроль показників автоматики	1	22 000
3	Механік-налагоджувальник	Технічне обслуговування вузлів, контроль стану пресів, ремонтні операції	1	24 000
4	Робітник допоміжний	Подача сировини, фасування, пакування, маркування продукції	1	18 000
5	Комірник-логіст	Прийом, облік і зберігання готової продукції, формування відвантажень, контроль складських залишків	1	20 000
6	Водій автотранспорту	Переміщення палет і біг-бегів, завантаження та розвантаження транспорту	1	19 000

Джерело: розроблено автором

Виробничо-логістичний комплекс функціонує на основі чіткої організації праці та контролю, забезпечуючи одночасно технологічну обробку сировини та

ефективну логістику готової продукції. Загальна чисельність персоналу на зміну становить шість осіб. Середній фонд оплати праці персоналу становить близько 131 тис. грн на місяць, або орієнтовно 1,57 млн грн на рік, що охоплює як виробничо-технологічний, так і логістичний сегмент.

Комплекс здатний переробляти різні види сировини – люцерну, соломку, міскантус та очерет – у брикети різного призначення: кормові, паливні або змішані. Структура виробництва та реалізації передбачає диференційований підхід до клієнтських сегментів, включаючи промислових споживачів, фермерські господарства, муніципальні установи та приватний сектор. Аналіз потенційного ринку дозволяє визначити обсяги виробництва, ціни реалізації та прогнозований дохід.

Таблиця 3.3.

Потенційна структура виробництва та реалізації агробрикетів

№	Вид брикетів (сировина)	Потенційні покупці	Обсяг виробництва, т/рік	Ціна реалізації, грн/т	Орієнтовний дохід, млн грн/рік	Коротка характеристика
1	Люцернові брикети	ТОВ «Агропрогрес», ФГ «Діброва», ПрАТ «МХП», комбікормові заводи	1 200	4 200	5,04	Кормові брикети з високим вмістом білка.
2	Солом'яні брикети	СТОВ «Агрополіс», ФГ «Зерно-Агро», тепличні господарства	1 000	3 800	3,8	Доступне паливо для сушарок і теплиць.
3	Міскантусові брикети	ТОВ «Біоенергія ЛТД», «ТеплоЕкоСервіс», муніципальні котельні.	900	4 500	4,05	Висока теплотворність, стабільний експортний попит.
4	Очеретяні брикети	КП «Енергосервіс», школи, лікарні, фермерські господарства при водоймах	700	4 000	2,8	Недороге паливо для сезонного опалення.
5	Змішані агробрикети	Приватні домогосподарства, енергокооперативи «Сонячне тепло», платформи Prom.ua, OLX	1 000	4 300	4,3	Оптимальний варіант для дрібного ринку та роздрібної торгівлі.

Джерело: розроблено автором

Потенційна структура виробництва агробрикетів свідчить про збалансовану модель збуту, орієнтовану на різні сегменти споживачів – від великих агропромислових підприємств до приватного сектору та муніципальних котелень. Найбільший економічний ефект забезпечують люцернові та міскантусові брикети, які поєднують високу якість продукції з вигідною ціною реалізації. Загальний прогнозований дохід сягає близько 20 млн грн на рік.

Для реалізації продукції передбачено кілька взаємопов'язаних каналів збуту:

- договірні поставки постійним клієнтам – великим фермерським господарствам, комбикормовим заводам, тепличним комплексам і муніципальним котельням. Варіанти фасування: біг-беги (1 т), великі пакети по 25-50 кг, палетовані партії для зручності складського зберігання та транспортування.

- оптові партії для промислових споживачів через регіональних дистриб'юторів і логістичні оператори. Варіанти фасування: палети з брикетами вагою 500-1000 кг, термозбіжна плівка для стабільності, можливе маркування для окремих клієнтів.

- роздрібний продаж для приватних домогосподарств та дрібних котелень через онлайн-платформи (Prom.ua, OLX, Rozetka), спеціалізовані виставки та регіональні ярмарки. Варіанти фасування: пакети по 5-20 кг, коробки для зручності транспортування, мішки з ручками для приватних покупців.

Маркетингова стратегія передбачає:

1. Позиціонування продукції як екологічно чистого та економічного палива з високою теплотворністю та стабільною формою брикетів.

2. Створення бренду «Pridniprovske Eco» та комунікацій – маркування продукції, публікація сертифікатів якості, демонстрація переваг для тваринницьких і енергетичних підприємств.

3. Цінова політика та стимули для клієнтів – гнучка система знижок для гуртових покупців, сезонні акції, пакетні пропозиції для постійних партнерів.

4. Рекламні та промоційні активності – участь у виставках біоенергетики, демонстраційні дні на виробництві, публікації у професійних медіа та соціальних мережах, співпраця з місцевими громадами у програмах енергоефективності.

5. Онлайн-інструменти – веб-портал із калькулятором вартості доставки, інтегрована CRM-система для контролю запасів, щоденної звітності.

Реалізація цих заходів дозволяє ефективно завойовувати різні сегменти ринку та формувати довгострокові партнерські відносини з клієнтами. Водночас для стратегічного планування розвитку та визначення ключових переваг бренду необхідно оцінити поточну конкурентну ситуацію на ринку агробрикетів, виділити сильні і слабкі сторони основних гравців та знайти нішу, де «Pridniprovske Eco» зможе посісти стійкі позиції.

Таблиця 3.4.

Аналіз потенційних конкурентів

№	Назва компанії	Локація	Основна продукція	Цільові клієнти	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	ТОВ «Екотоп Україна»	Полтавська обл.	Деревні та солом'яні брикети	Промислові котельні, муніципальні підприємства	Висока потужність, налагоджені логістичні канали	Обмежений асортимент агробіомаси, вища ціна
2	ТОВ «Біоенергія Захід»	Львівська обл.	Деревні, солом'яні брикети	Комунальні котельні, фермерські господарства	Регулярні поставки, сертифікати якості	Орієнтація переважно на західний регіон
3	ТОВ «GreenFuel Group»	Київ	Деревні брикети, пелети	Промислові та приватні клієнти	Великий ринок збуту, відома торгова марка	Мала частка агровидів, високі витрати на логістику
4	ТОВ «БіоПаливо»	Вінницька обл.	Солома, очерет	Фермери, тепличні господарства	Низька собівартість, використання місцевої сировини	Обмежені канали збуту, нестабільна якість продукції
5	ТОВ «EcoBriquette»	Харків	Люцерна, міскантус	Комбікормові заводи, приватний сектор	Спеціалізація на агробіомасі, конкурентні ціни	Менша виробнича потужність, локальний ринок

6	ФГ «Схід-Еко»	Дніпропетровська обл.	Солома, сіно	Місцеві фермери, приватні котельні	Використання місцевої сировини, низька ціна	Малий обсяг виробництва, відсутність бренду, обмежена логістика
7	ФГ «Житомир-Біо»	Житомирська обл.	Очерет, люцерна	Місцеві фермери, дрібні комбікормові підприємства	Доступна сировина, гнучкість у замовленнях	Нестабільна якість, відсутність сертифікації, обмежена частка ринку

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз ринкового середовища та конкурентів дозволяє визначити стратегічні напрямки розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» у сегменті виробництва кормових і паливних брикетів. Формування власної торгової марки «Pridniprovske Eco» у поєднанні з диверсифікованою сировинною базою, сучасним технологічним обладнанням та ефективною логістичною системою створює передумови для посилення конкурентних позицій підприємства. Використання багатоканальної стратегії збуту, включно з постійними корпоративними клієнтами, онлайн-продажами та участю у професійних виставках, забезпечує стійке охоплення ринку та поступове збільшення частки продажів у різних сегментах. У підсумку інтегрована маркетингова стратегія дозволяє поєднати технологічну ефективність з формуванням впізнаваного бренду, що сприятиме підвищенню економічної ефективності підприємства, розвитку його іміджу як екологічно відповідального виробника та забезпеченню стійкого зростання навіть у складних умовах воєнної економіки.

3.3. Фінансово-економічне обґрунтування проєкту та оцінка його ефективності

Проєкт із виробництва агробрикетів охоплює повний комплекс заходів із техніко-економічного та фінансового обґрунтування. Його реалізація спрямована на створення стабільного, рентабельного та екологічно орієнтованого виробництва, здатного забезпечити сталий прибуток за рахунок переробки

власної рослинної сировини. Фінансування капітальних вкладень здійснюється за рахунок кредиту в Юнекс Банк на суму 6,654 млн грн, що покриває повністю всі витрати на придбання основного і допоміжного обладнання, ремонт приміщення, пакувальні матеріали та системи контролю. Умови кредитування передбачають ставку 25 % річних, строк погашення – 5 років, з щорічним нарахуванням відсотків за залишком боргу. Погашення основної частини кредиту здійснюється рівними щорічними платежами, що дозволяє рівномірно розподілити фінансове навантаження на бюджет проєкту та забезпечує стабільність грошових потоків.

Постачальником обладнання обрано компанію БІОЕКОПРОМ ГК, яка спеціалізується на поставках технологій для переробки біомаси та гарантує сервісне обслуговування, монтаж і технічну підтримку протягом гарантійного терміну. Вибір постачальника забезпечує надійність роботи виробничої лінії та контроль якості продукції на всіх етапах. Для розрахунку фінансової ефективності передбачено прямолінійний метод нарахування амортизації на 5 років, що відповідає строку кредитування. Амортизаційні витрати щорічно враховуються в складі витрат операційної діяльності, дозволяючи рівномірно розподіляти знос обладнання та точно оцінювати чистий прибуток і рентабельність проєкту.

Капітальні витрати формують матеріальну та технічну основу виробництва. До складу цих витрат входять придбання основного технологічного обладнання, засобів автоматизації, вагового та пакувального устаткування, а також допоміжних елементів для організації зберігання і логістики. Окрему частину становлять витрати на засоби безпеки та цифрову систему управління запасами.

Таблиця 3.5.

Капітальні витрати проєкту з виробництва брикетів

№	Напрямок витрат	Найменування / характеристика	Кількість	Вартість, грн
1. Основне технологічне обладнання	Брикетувальна лінія Wektor BT 90	комплект	1	2 425 660
	Пакувальна лінія ZONESUN ZS FAL180F5	модуль	1	1 688 472
2. Допоміжне виробниче обладнання	Внутрішній навантажувач HC CPDS15 JC5	шт.	1	914 784
	Ємності для зберігання сировини	шт.	3	300 000

	(силоси/бункери)			
	Вагове обладнання для контролю партій	шт.	2	80 000
	Система автоматизації та контролю (PLC + датчики)	комплект	1	500 000
3. Інфраструктурні та організаційні витрати	Ремонт і адаптація виробничого приміщення	х	х	500 000
	Система цифрового обліку та управління запасами	комплект	1	120 000
	Європіддони, пакувальні матеріали, засоби фіксації	партія	х	60 000
	Засоби індивідуального захисту (каска, рукавиці, окуляри)	комплект	х	50 000
	Вогнегасники порошкові	шт.	4	15 000
Усього капітальні витрати				6 653 916

Джерело: розраховано автором

Аналіз капітальних витрат демонструє комплексну структуру матеріально-технічної бази виробництва агробрикетів. Основне технологічне обладнання формує ядро виробничого процесу, забезпечуючи механізовану підготовку, сушіння, пресування та пакування сировини. Допоміжне обладнання та інфраструктурні елементи – навантажувачі, ємності для зберігання сировини, системи автоматизації та контролю, пакувальні матеріали, цифрові системи обліку та засоби безпеки – створюють умови для безперебійного функціонування всіх етапів виробництва, гарантують контроль якості та ефективне управління ресурсами. Загальна сума капітальних витрат, що становить 6,654 млн грн, відображає обсяг інвестицій, необхідних для формування повноцінного технологічного комплексу.

Варто відзначити, що капітальні вкладення визначають лише базу, на якій тримається виробничий процес, тоді як стабільність і рентабельність діяльності забезпечується системним управлінням поточними витратами. Саме їхній розрахунок дозволяє оцінити ефективність щоденного функціонування підприємства, визначити витрати на сировину, енергоносії, заробітну плату, логістику та технічне обслуговування, що є наступним логічним кроком у фінансово-економічному обґрунтуванні проєкту.

Таблиця 3.6.

Операційні витрати на реалізацію проєкту

Категорія	Стаття витрат	Сума, млн. грн/рік
Сировина	Закупівля соломи, люцерни, місканту, очерету, витрати на отримання власної сировини	5150000
Персонал	Зарплата технологів, операторів, механіків, водіїв, допоміжного персоналу	1572000
Персонал	Нарахування на зарплату	346000
Енергоносії	Електроенергія, газ	600000
Енергоносії	Паливо для транспорту	200000
Обслуговування обладнання	Планові ремонти, запасні частини	300000
Логістика	Внутрішня доставка сировини та готової продукції	700000
Разом операційні витрати		8868000

Джерело: розраховано автором

Операційні витрати виробництва агробрикетів формуються переважно з витрат на персонал, енергоносії, обслуговування обладнання та внутрішню логістику. Найбільшу частку займає заробітна плата технологів, операторів, механіків, водіїв та допоміжного персоналу — 1,572 млн грн/рік, що становить понад 15 % від сукупних операційних витрат. До цього додаються нарахування на зарплату (0,346 млн грн), енергоносії (0,8 млн грн сумарно), обслуговування обладнання (0,5 млн грн) та внутрішня доставка сировини й готової продукції (0,7 млн грн). Загальна сума операційних витрат становить 10,068 млн грн, або 10,068 млн грн/рік у грошовому вираженні.

Аналіз структури витрат показує, що проект потребує системного підходу до контролю та оптимізації як виробничих, так і логістичних процесів. Підготовка і планування витрат дозволяє передбачити потребу в додаткових ресурсах, а також забезпечити безперебійну роботу виробничого циклу. Щоб повністю оцінити фінансову модель проєкту з виробництва агробрикетів, важливо не лише враховувати капітальні та операційні витрати, але й передбачити додаткові витрати та податкові зобов'язання, які прямо впливають на рентабельність і ліквідність підприємства. До перерахованих витрат включають комунальні платежі, витрати на страхування, сертифікацію, маркетинг, непередбачені резерви та податки.

Комунальні платежі охоплюють воду для технологічних потреб і побутового споживання, опалення та охолодження приміщень, а також вивіз сміття та утилізацію відходів. Страхові витрати включають майнове страхування обладнання та страхування ризиків і персоналу. Окремо виділяються витрати на сертифікацію продукції, ліцензії та дозвільну документацію, а також аудит і контроль якості.

Маркетингові витрати охоплюють рекламу та просування продукції, участь у виставках і форумах, а також розробку упаковки, бренду та етикеток. Для забезпечення фінансової стабільності передбачено резерви на ремонт обладнання, непередбачені податки та адміністративні витрати, а також на можливі коливання цін на сировину. Крім того, проект включає податкові зобов'язання: ПДВ, податок на прибуток та місцеві збори чи екоплатежі.

Таблиця 3.7.

Додаткові витрати та податки проекту, грн/рік

Категорія	Стаття витрат	Сума, грн/рік
Комунальні	Вода технологічна + побутова	400 000
	Опалення та охолодження	600 000
	Вивіз сміття / утилізація	100 000
Страховання	Майнове страхування обладнання	100 000
	Страховання ризиків та персоналу	50 000
Сертифікація та документація	Сертифікація продукції	150 000
	Ліцензії та дозвільна документація	50 000
	Аудит та контроль якості	50 000
Маркетинг та комерція	Реклама та просування	180 000
	Участь у виставках / форумах	80 000
	Розробка упаковки / бренду / етикеток	80 000
Резервні / непередбачені	Ремонт обладнання / аварії	150 000
	Непередбачені податки / адміністративні	100 000
	Резерв на коливання цін на сировину	100 000
Податки	ПДВ	1 500 000
	Податок на прибуток	900 000
	Місцеві збори / екоплатежі	100 000
Разом додаткові витрати		4 790 000

Джерело: розраховано автором

Аналіз додаткових витрат і податкових зобов'язань дозволяє побачити реальний фінансовий тиск на проєкт, який виходить за межі стандартних операційних витрат. Найбільші статті навантаження формуються податками, комунальними платежами та страхуванням, а також резервами на непередбачені витрати та коливання цін на сировину. Разом вони складають 4 790 000 грн на рік, що є важливим показником для точного планування грошових потоків та оцінки фінансової стійкості підприємства.

Зіставлення цих витрат із очікуваними доходами від реалізації продукції дозволяє визначити економічну ефективність проєкту. Очікувані доходи від реалізації продукції формують основну частину фінансової моделі проєкту та визначають його економічну ефективність. Прогнозований обсяг виробництва охоплює п'ять категорій агробрикетів із різними характеристиками та ринковими цінами. Люцернові брикети забезпечують стабільний дохід завдяки високій ринковій ціні та попиту серед фермерських господарств, солом'яні брикети мають широку нішу завдяки доступності сировини та порівняно невисокій ціні, міскантусові брикети орієнтовані на енергетичний сектор, а очеретяні та змішані брикети забезпечують диверсифікацію продуктового портфеля та зниження залежності від одного виду сировини.

Таблиця 3.8.

Доходи від реалізації продукції, грн/рік

№	Вид брикетів	Обсяг, т/рік	Ціна, грн/т	Дохід, грн
1	Люцернові	1 200	4 200	5 040 000
2	Солом'яні	1 000	3 800	3 800 000
3	Міскантусові	900	4 500	4 050 000
4	Очеретяні	700	4 000	2 800 000
5	Змішані агробрикети	1 000	4 300	4 300 000
Разом				19 990 000

Джерело: розраховано автором

Різноманіття доходів від реалізації дозволяє оптимізувати виробничий процес і забезпечує більш рівномірний грошовий потік протягом року. Загальний обсяг доходу від реалізації всіх категорій брикетів прогнозується на

рівні 19 990 000 грн на рік, що значно перевищує суму додаткових витрат і податкових зобов'язань, і створює потенціал для формування прибутку та реінвестування у розвиток виробництва.

Фінансовий аналіз проекту з виробництва агробрикетів включає комплексну оцінку всіх витрат, що несе підприємство протягом року, а також доходів від реалізації продукції. Для визначення фінансової стійкості проекту важливо враховувати операційні витрати, додаткові витрати, амортизацію капітального обладнання та фінансові витрати у вигляді відсотків за кредитами.

Операційні витрати охоплюють закупівлю сировини, витрати на персонал, енергоносії, обслуговування обладнання та логістику, і за розрахунками становлять 8,868 млн грн на рік. Додаткові витрати включають комунальні платежі, страхування, сертифікацію та документацію, маркетингові заходи, резерви на непередбачені витрати та податки, і складають 4,79 млн грн на рік. Амортизація капітальних інвестицій у виробниче обладнання обчислюється з урахуванням терміну експлуатації 10 років і становить 0,665 млн грн на рік. Відсотки за кредитом, взятим на придбання обладнання, розраховані як 25% річних від суми кредиту 6,654 млн грн, що дає 1,664 млн грн на рік.

Таблиця 3.9.

Загальні витрати та чистий прибуток

Показник	Сума, грн/рік
Операційні витрати (ОРЕХ)	8 868 000
Додаткові витрати	4 790 000
Амортизація	665 000
Відсотки по кредиту	1 664 000
Всього витрат	16 987 000
Доходи	19 990 000
Чистий прибуток	3 003 000
Рентабельність проекту (%)	$3\,003\,000 / 16\,987\,000 \times 100 \approx 17,7\%$

Джерело: розраховано автором

Підсумовуючи, загальні річні витрати проекту складають 16 987 000 грн, а доходи від реалізації продукції – 19 990 000 грн, що забезпечує чистий прибуток у

розмірі 3 003 000 грн. Рентабельність проекту на рівні 17,7% свідчить про достатню ефективність вкладених коштів і фінансову стабільність підприємства.

На основі цих даних можна розрахувати ключові показники фінансової ефективності проекту. Рентабельність продажу (ROS) демонструє, яку частку доходу залишає чистий прибуток після покриття всіх витрат:

– Рентабельність продажу (ROS):

$$\text{ROS} = 3\,003\,000 / 19\,990\,000 \times 100 \approx 15\%$$

Термін окупності інвестицій (Payback) відображає, за який час вкладені в обладнання кошти повернуться за рахунок чистого прибутку:

– Payback (CAPEX = кредит 6 654 000 грн) = $6\,654\,000 / 3\,003\,000 \approx 2,22$ роки

Для оцінки вартості грошей у часі та довгострокової привабливості проекту розраховані наступні показники:

– Чиста приведена вартість (NPV, дисконт 25%, 5 років): $\approx 2\,100\,000$ грн

– Внутрішня норма доходності (IRR): $\approx 28\%$

Додатково, для оцінки фінансового ризику важливо визначити точку беззбитковості (BEP) – обсяг виробництва, при якому доходи покривають усі витрати, а прибуток дорівнює нулю. Згідно з розрахунками:

– Постійні витрати (додаткові витрати + амортизація + відсотки) = $4\,790\,000 + 665\,000 + 1\,664\,000 = 7\,119\,000$ грн

– Змінні витрати на тону (Операційні витрати/ загальний обсяг 4 800 т) = $8\,868\,000 / 4\,800 = 1\,846,5$ грн/т

– Середня ціна продажу = $19\,990\,000 / 4\,800 \approx 4\,164,6$ грн/т

Тоді точка беззбитковості за обсягом:

$$\text{ТБ} = \frac{7\,119\,000}{4\,164,6 - 1\,846,5} \approx 3\,071 \text{ т/рік}$$

Отже, 3071 т/рік становить приблизно 64% від запланованого річного обсягу виробництва (4800 т), що демонструє достатній запас фінансової безпеки: навіть при зниженні виробництва на третину підприємство залишатиметься беззбитковим.

Узагальнюючи, фінансовий аналіз проєкту з виробництва агробрикетів свідчить про високий потенціал економічної ефективності та стабільності прибутковості. Проєкт забезпечує стабільний рівень доходів та чистого прибутку, рентабельність якого коливається в межах 15-17,7%, що підтверджує достатню ефективність вкладених ресурсів і фінансову стійкість підприємства. Швидкий термін окупності інвестицій, який становить приблизно 2,2 роки, дозволяє оперативно відшкодувати капітальні вкладення. Ключові фінансові показники, зокрема чиста приведена вартість ($NPV \approx 2,1$ млн грн) та внутрішня норма доходності ($IRR \approx 28\%$), демонструють привабливість проєкту для інвесторів та економічну доцільність реалізації виробничої програми. Додатково, розрахунок точки безбитковості показує, що мінімальний обсяг виробництва, необхідний для покриття всіх витрат, знаходиться нижче запланованого річного обсягу, що забезпечує проєкту значний запас фінансової безпеки та знижує ризики операційної діяльності. У сукупності ці показники свідчать про те, що реалізація проєкту є економічно обґрунтованою, має стабільний прибутковий потенціал і демонструє низький рівень фінансового ризику. Однак навіть за наявності позитивних фінансових показників, повноцінна оцінка ефективності та стійкості проєкту потребує детального аналізу потенційних ризиків, які можуть впливати на дохідність, ліквідність і фінансову стабільність підприємства [20, 21].

Для структурування оцінки ризиків доцільно застосувати підхід, який класифікує ризики за шістьма основними категоріями: ринкові, операційні, фінансові, регуляторні, природні, військові. Кожна категорія має конкретний потенційний вплив на проєкт, який можна оцінити кількісно або якісно.

Таблиця 3.10.

Аналіз ключових ризиків проєкту з виробництва агробрикетів

Категорія ризику	Конкретний фактор	Ймовірність (%)	Потенційний вплив, грн.	Заходи з мінімізації
Ринкові	Зниження ціни на люцернові брикети на 10%	30	504 000	Диверсифікація продуктового портфеля, моніторинг ринкових цін
	Зниження попиту через сезонність	25	600 000	Планування виробництва відповідно до сезонного попиту, маркетингові акції

Операційні	Відмови обладнання на 5%	20	443 000	Регулярне технічне обслуговування, резерв запасних частин
	Затримки у логістиці	15	210 000	Контракти з надійними перевізниками, страхування доставки
Фінансові	Зростання відсоткової ставки на 5%	25	332 000	Фіксовані ставки кредитів, страхування фінансових ризиків
	Валютні коливання (при закупівлі імпорту)	10	100 000	Хеджування валютних ризиків, часткові закупівлі у національній валюті
Регуляторні / юридичні	Зміни податкового законодавства	10	100 000	Постійний моніторинг законодавчих змін, консалтинг з податкових питань
Природні / екологічні	Стихійні явища, затоплення приміщень	5	150 000	Страхування майна та обладнання, резервний фонд на відновлення
Війна / військові ризики	Руйнування інфраструктури, блокування постачання, зупинка виробництва	20	1 500 000	Диверсифікація постачальників, страхування ризиків, план аварійного відновлення, резервування коштів

Джерело: розраховано автором

Аналіз ризиків проекту з виробництва агробрикетів демонструє, що найбільш значущим фактором, який може впливати на фінансову стабільність і дохідність підприємства, є військові ризики, ринкові коливання цін та операційні відмови обладнання. Потенційний фінансовий вплив окремих ризиків варіюється від 100 000 грн до 1 500 000 грн, що свідчить про необхідність системного підходу до їх управління.

Структуроване оцінювання ризиків дозволяє визначити ймовірність їх настання, кількісно оцінити можливі збитки та розробити превентивні заходи: диверсифікацію постачальників і ринків збуту, страхування майна та фінансових ризиків, створення резервних фондів і планів аварійного відновлення. У сукупності це забезпечує підвищену стійкість проекту до зовнішніх і внутрішніх негативних впливів та дозволяє підтримувати стабільний рівень прибутковості навіть у разі реалізації декількох несприятливих сценаріїв одночасно.

Висновок до розділу 3

У результаті проведеного дослідження визначено стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» в умовах нестабільного ринку та воєнних викликів. Основна увага приділяється інтеграції трьох базових конкурентних стратегій за М. Портером – лідерства за витратами, диференціації та фокусування – що дозволяє формувати комплексну систему управління, здатну одночасно оптимізувати витрати, підвищувати додану вартість продукції та ефективно позиціонувати підприємство на різних ринкових сегментах.

Розроблена маркетингова стратегія на основі виробництва кормових та паливних брикетів відображає актуальні потреби адаптації аграрного бізнесу до умов воєнної економіки, коли зростання собівартості, порушення логістичних ланцюгів і обмеження експорту вимагають пошуку внутрішніх резервів ефективності. Для ТОВ «АП «Придніпровське», яке має потужну сировинну базу, сучасне технічне забезпечення та стабільні обсяги виробництва зернових культур, проєкт переробки агробіомаси стає ключовим інструментом зміцнення конкурентоспроможності та ресурсної самодостатності.

Впровадження технологій переробки лузги, соломи, висівок, шротів та інших органічних відходів забезпечує комплексну трансформацію традиційної сировинної моделі у ланцюг створення доданої вартості дозволяє перетворювати побічні продукти виробництва на товарну продукцію з високою ринковою затребуваністю – кормові та паливні брикети, що здатні стабільно генерувати додаткові доходи. Виробничо-логістичний комплекс із сучасним обладнанням, включно з брикетувальною та пакувальною лініями, внутрішнім транспортом і системами автоматизованого контролю якості, підвищує ефективність технологічних процесів, зменшує енергозатрати та гарантує стабільність фізико-хімічних характеристик продукції.

Реалізація цього напрямку забезпечить ТОВ «АП «Придніпровське» низку стратегічних переваг: скорочення обсягів утилізації відходів, зниження виробничих витрат, зменшення енергетичної залежності, підвищення рівня екологічної відповідальності та формування замкненого циклу виробництва. Диверсифікована сировинна база, багатоканальна система збуту й активне

формування власного бренду «Pridniprovske Eco» сприятимуть стабільним фінансовим результатам, розширенню ринків збуту та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

Позиціонування бренду з акцентом на екологічність, енергоефективність і сталість виробництва, підтвержене сертифікацією та сучасними маркетинговими комунікаціями, зміцнить репутацію підприємства як інноваційного та соціально відповідального учасника ринку. У сукупності ці чинники створюють основу для довгострокового розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» та його стійкої конкурентної позиції навіть за умов воєнної нестабільності.

Фінансово-економічне обґрунтування проєкту підтверджує його високу ефективність та стабільність. Капітальні вкладення на рівні 6,654 млн грн забезпечують формування повноцінного технологічного комплексу, включаючи основне та допоміжне обладнання, системи автоматизації, пакувальні матеріали та інфраструктуру. Операційні витрати (8,868 млн грн/рік) і додаткові витрати з урахуванням податків та резервів (4,79 млн грн/рік) формують загальні річні витрати проєкту на рівні 16,987 млн грн. Прогнозовані доходи від реалізації п'яти категорій агробрикетів (19,99 млн грн/рік) забезпечують чистий прибуток 3,003 млн грн та рентабельність проєкту 17,7%, що разом із показниками NPV (2,1 млн грн) та IRR (28%) підтверджує економічну доцільність інвестицій.

Аналіз ризиків демонструє, що потенційними загрозами є військові ризики, коливання ринкових цін та технічні відмови обладнання. Для мінімізації негативного впливу розроблено превентивні заходи: диверсифікацію постачальників і ринків збуту, страхування майна та фінансових ризиків, створення резервних фондів і планів аварійного відновлення.

У підсумку, інтегрована стратегія розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» поєднує технологічну ефективність, оптимізацію ресурсів, маркетингову диференціацію та механізми управління ризиками, створюючи комплексну платформу для стабільного економічного зростання, фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства навіть в умовах зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведене дослідження теоретичних засад і наукових концепцій дало змогу уточнити зміст категорії «конкурентоспроможність аграрного підприємства» як багаторівневої інтегральної характеристики, що поєднує економічні, організаційні, технологічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування господарської системи. Обґрунтовано, що у сучасних умовах її доцільно трактувати як динамічну здатність підприємства до саморозвитку та стійкого зростання за рахунок раціонального використання внутрішніх ресурсів, інноваційної адаптації та стратегічного реагування на зовнішні зміни. Узагальнення підходів М. Портера, Дж. Барні, І.О. Бланка, О.І. Амоші, С.Ф. Покропивного, а також концепцій сталого розвитку (Brundtland Commission, Elkington) дало змогу виявити еволюцію наукового розуміння конкурентоспроможності – від ринково-орієнтованих інтерпретацій до системної парадигми, що враховує екосоціальні детермінанти сталого економічного зростання.

2. Систематизовано підходи до оцінювання конкурентоспроможності, запропоновано функціонально-структурну модель показників і критеріїв, що враховують особливості аграрного сектору. Уперше запропоновано інтеграцію методів економічного аналізу (інтегральна оцінка, таксономія, економіко-математичне моделювання) із стратегічними інструментами (SWOT, BCG, McKinsey, Porter's Five Forces, BSC), що дозволяє здійснювати як кількісну, так і якісну оцінку конкурентних позицій підприємства.

3. В роботі здійснено диференціацію чинників впливу на конкурентоспроможність за рядом критеріїв: джерелом походження, сферою впливу, тривалістю дії, можливістю управління та рівнем значущості, що дозволило сформулювати багатовимірну матрицю аналізу, яка враховує як внутрішні (ресурсні, організаційні, інноваційні), так і зовнішні (економічні, регуляторні, ринкові, екологічні) фактори.

4. ТОВ «АП «Придніпровське» функціонує як інтегрований суб'єкт аграрного холдингу UkrLandFarming, поєднуючи виробництво, переробку та логістику в межах єдиного управлінського контуру. Виробнича система підприємства характеризується високим рівнем техніко-технологічної оснащеності, що забезпечує повну механізацію основних сільськогосподарських процесів – від підготовки ґрунту до післязбиральної обробки. Власна транспортно-логістична інфраструктура знижує транзакційні витрати та мінімізує часові втрати у постачанні. Організаційна модель поєднує централізоване стратегічне управління з гнучким оперативним контролем, що забезпечує узгодженість між виробничими підрозділами та підвищує ефективність використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Системне впровадження цифрових технологій у процеси планування, моніторингу й контролю сприяє формуванню інформаційно-аналітичного середовища управління, яке підвищує точність прогнозування та оперативність прийняття рішень, зміцнюючи конкурентні позиції підприємства на регіональному та національному рівнях.

5. У динаміці 2022–2024 років простежується перехід ТОВ «АП «Придніпровське» від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку. Незважаючи на скорочення площі земельного банку з 30,4 тис. га до 26,8 тис. га та зменшення чисельності персоналу з 278 до 191 особи, підприємство забезпечило підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Зростання фондоозброєності на 55,4 % засвідчує інтенсифікацію технологічних процесів і раціоналізацію структури виробничих витрат. Водночас кадрова політика потребує посилення – актуальним є залучення молодих спеціалістів, формування системи внутрішнього навчання та розвитку компетенцій персоналу як ключового чинника організаційної стійкості.

6. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства відображає стабільність виробничої бази за умов зниження показників ліквідності та фінансової автономії. Первісна вартість основних засобів у 2024 році зросла на 6,5 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про продовження процесів модернізації.

Разом із тим зниження коефіцієнта загальної ліквідності до 0,99 і скорочення частки власного капіталу до 42 % характеризують зростання фінансових ризиків. Для забезпечення довгострокової стабільності необхідним є удосконалення фінансової стратегії шляхом диверсифікації джерел фінансування, оптимізації структури капіталу та підвищення оборотності активів.

7. Результати оцінювання конкурентоспроможності свідчать про збереження стійких ринкових позицій підприємства, зумовлених поєднанням значного земельного потенціалу, високого рівня технічної модернізації та ефективної збутової інфраструктури. Інтегральний показник конкурентоспроможності зріс з 8,73 у 2023 році до 10,40 у 2024 році, що відображає підвищення управлінської ефективності та стратегічної адаптивності підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Водночас воєнно-політичні ризики, цінові коливання та логістичні обмеження залишаються критичними зовнішніми факторами, тоді як внутрішні резерви розвитку – насамперед кадрові та інноваційні – потребують системного посилення для подальшого нарощення конкурентних переваг.

8. У результаті проведеного дослідження визначено стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» в умовах нестабільного ринку та воєнних викликів. Основна увага приділяється інтеграції трьох базових конкурентних стратегій за М. Портером – лідерства за витратами, диференціації та фокусування – що дозволяє формувати комплексну систему управління, здатну одночасно оптимізувати витрати, підвищувати додану вартість продукції та ефективно позиціонувати підприємство на різних ринкових сегментах.

9. Розроблена маркетингова стратегія на основі виробництва кормових та паливних брикетів відображає актуальні потреби адаптації аграрного бізнесу до умов воєнної економіки, коли зростання собівартості, порушення логістичних ланцюгів і обмеження експорту вимагають пошуку внутрішніх резервів ефективності. Для ТОВ «АП «Придніпровське», яке має потужну сировинну базу, сучасне технічне забезпечення та стабільні обсяги виробництва зернових культур,

проект переробки агробіомаси стає ключовим інструментом зміцнення конкурентоспроможності та ресурсної самодостатності.

10. Впровадження технологій переробки лузги, соломи, висівок, шротів та інших органічних відходів забезпечує комплексну трансформацію традиційної сировинної моделі у ланцюг створення доданої вартості дозволяє перетворювати побічні продукти виробництва на товарну продукцію з високою ринковою затребуваністю – кормові та паливні брикети, що здатні стабільно генерувати додаткові доходи. Виробничо-логістичний комплекс із сучасним обладнанням, включно з брикетувальною та пакувальною лініями, внутрішнім транспортом і системами автоматизованого контролю якості, підвищує ефективність технологічних процесів, зменшує енергозатрати та гарантує стабільність фізико-хімічних характеристик продукції.

11. Реалізація цього напрямку забезпечить ТОВ «АП «Придніпровське» низку стратегічних переваг: скорочення обсягів утилізації відходів, зниження виробничих витрат, зменшення енергетичної залежності, підвищення рівня екологічної відповідальності та формування замкненого циклу виробництва. Диверсифікована сировинна база, багатоканальна система збуту й активне формування власного бренду «Pridniprovske Eco» сприятимуть стабільним фінансовим результатам, розширенню ринків збуту та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

12. Позичування бренду з акцентом на екологічність, енергоефективність і сталість виробництва, підтверджене сертифікацією та сучасними маркетинговими комунікаціями, зміцнить репутацію підприємства як інноваційного та соціально відповідального учасника ринку. У сукупності ці чинники створюють основу для довгострокового розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» та його стійкої конкурентної позиції навіть за умов воєнної нестабільності.

13. Фінансово-економічне обґрунтування проекту підтверджує його високу ефективність та стабільність. Капітальні вкладення на рівні 6,654 млн грн забезпечують формування повноцінного технологічного комплексу, включаючи

основне та допоміжне обладнання, системи автоматизації, пакувальні матеріали та інфраструктуру. Операційні витрати (8,868 млн грн/рік) і додаткові витрати з урахуванням податків та резервів (4,79 млн грн/рік) формують загальні річні витрати проєкту на рівні 16,987 млн грн. Прогнозовані доходи від реалізації п'яти категорій агробрикетів (19,99 млн грн/рік) забезпечують чистий прибуток 3,003 млн грн та рентабельність проєкту 17,7%, що разом із показниками NPV (2,1 млн грн) та IRR (28%) підтверджує економічну доцільність інвестицій. Аналіз ризиків демонструє, що потенційними загрозами є військові ризики, коливання ринкових цін та технічні відмови обладнання. Для мінімізації негативного впливу розроблено превентивні заходи: диверсифікацію постачальників і ринків збуту, страхування майна та фінансових ризиків, створення резервних фондів і планів аварійного відновлення.

14. У підсумку, інтегрована стратегія розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» поєднує технологічну ефективність, оптимізацію ресурсів, маркетингову диференціацію та механізми управління ризиками, створюючи комплексну платформу для стабільного економічного зростання, фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства навіть в умовах зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко І. М., Єгорова О. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (28–29 квітня 2021 р., Херсон)*. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 126–128.
2. Алимов О.М. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства: критерії, підходи, інструменти. *Економіка АПК*. 2022. №6. С. 37–46.
3. Амоша О.І. Стратегія розвитку аграрного сектору: інституційні та економічні засади. *Економіка України*. 2020. №4. С. 12–23.
4. Антимонопольний комітет України. Підвищення конкурентоспроможності України: просування економічної трансформації та стійкості. Київ, 2024. 122 с.
5. Бланк І.О. *Економіка підприємства*. Київ: Елга, 2010. 784 с.
6. Бойко З. М., Гудзь О. І. Методика оцінювання фінансової конкурентоспроможності підприємства. *Цілі сталого розвитку у вітчизняних реаліях: тези доповідей III Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 19–20 квітня 2018 р.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 48.
7. Бровченко О.О. Стратегічні орієнтири підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. *Економіка і прогнозування*. 2021. №3. С. 97–107.
8. Геєць В.М. Інноваційна економіка: глобальний контекст і національні пріоритети. Київ: Інститут економіки НАН України, 2011. 368 с.
9. Гофман М., Пекна Г., Мороз Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 76. С. 44–51.
10. Долина І. В., Перерва П. Г. Конкурентоспроможність як запорука сталого розвитку підприємства. Київ: КНУКіМ, 2022. 148 с.

11. Домашенко М., Глущенко В., Домашенко В. Сучасні виклики та загрози міжнародній діяльності українських підприємств. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2024. № 1(51). С. 88–95.
12. Карпій О. П., Стадник М. Є. Економіко-статистичний аналіз конкурентоспроможності малого підприємництва. *Scientific Messenger of Lviv Polytechnic National University. SMEU*. 2023. Вип. 5, № 2. С. 171–179.
13. Князь С. В., Романюк І. А. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник ЛНУ ім. І. Франка*. 2020. № 12(2). С. 33–39.
14. Король І. В., Гарматюк О. В. Конкурентоспроможність персоналу та її вплив на продажі компанії. *Економічні горизонти*. 2018. № 3(6). С. 26–34.
15. Кулакова С., Житник О., Нестеренко А., Романовська Н. Конкурентоспроможність як основний чинник розвитку підприємства в сучасних умовах. *Економіка і регіон*. 2023. № 4(91). DOI: 10.26906/EiR.2023.4(91).3205.
16. Лінії для брикетування люцерни, сіна, міскантуса, очерету 1000 кг/год Вектор ВТ-90. Польща [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bioeco.in.ua/p/1625925867-linii-dlya-briketirovaniya-lyucerny-sena-miskantusa-kamysha-1000-kg-vektor-bt-90-polsha>
17. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. С. 45–53.
18. Любежаніна С. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах війни. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали міжнар. конф.* Київ, 2024. С. 72–75.
19. Майдебура К. І., Чайкова О. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства. Харків: Планета-Прінт, 2021. 210 с.
20. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 187. С. 56–63.

21. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(10). С. 112–120.

22. Покропивний С.Ф., Мазаркіна М.П. Конкурентоспроможність сільськогосподарського виробництва: теоретичні засади та практичні орієнтири. *Аграрна економіка*. 2022. №5. С. 44–55.

23. Рудінська О. В. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі стратегічного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. С. 18–25.

24. Русс Д., Кучеренко С. К. Конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 2. С. 33–38.

25. Солоділов Д. Р. Механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Кваліфікаційна робота бакалавра. Київ: НУХТ, 2024. 64 с.

26. Співак М. В. Аналіз та діагностика діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. Кваліфікаційна робота бакалавра. Київ: КНЕУ, 2024. 68 с.

27. Уманців Ю. М., Руденко І. О., Ожелевська Т. С., Щербакова Т. В., Хрустальова В. О. Конкурентоспроможність ІТ-бізнесу в Україні: стан і напрями підвищення. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1(60). С. 74–83.

28. Чекотун К. Ю. Фактори конкурентоспроможності підприємства торгівлі в період війни. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 98–104.

29. Шелудько В. Я. Конкурентоспроможність як фактор стійкості підприємства. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (26–27 квітня 2018 р., Київ)*. Київ: КНУТД, 2018. Т. 3. С. 193–194.

30. Шило І. В. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Кваліфікаційна робота бакалавра. Київ: НУХТ, 2023. 60 с.

31. Шкарлет С. М. Діагностика та оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2022. № 2(100). С. 55–61.
32. Щур Р., Мацьків В., Керніцький К. Фінансове планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4(40). С. 121–127.
33. Barney J. B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
34. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 1997. 402 p.
35. Evans R. *The AgriTech Revolution: How Digital Innovation is Transforming Farming*. London: Routledge, 2020. 274 p.
36. Hammarström T. *Agro Competitiveness: Factors and Frameworks*. *European Journal of Agribusiness and Rural Development*. 2019. Vol. 11(2). P. 23–34.
37. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
38. Kotler P. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.
39. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
40. World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987. 400 p.