

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____**Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління конкурентоспроможністю аграрного
підприємства

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Карина КАРМАЗІНА

Науковий керівник,

К.е.н.,доцент

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2026

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Завідувачка кафедри,

д.н.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

« _____ » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

КАРМАЗІНІЙ КАРИНІ ОЛЕКСІЇВНІ

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства»

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 2026 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» за 2021-2025 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.

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

1. Основи управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої галузі.

2. Сучасний стан економічного розвитку ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ».

3. Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства агропродовольчого сектора в умовах мінливого бізнес-середовища.

Висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Рис. 1. Ключові чинники, що визначають парадигму управління конкурентоспроможністю підприємства. Рис. 2. Актуальні тенденції в управлінні конкурентоспроможністю. Рис. 3. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю. Табл. 1. Структура земельних угідь ТОВ «Побережне». Табл. 2. Показники динаміки площ сільськогосподарських угідь ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ». Табл. 3. Динаміка площ посівів основних товарних культур, га.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

«___» _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1	Визначення та затвердження теми кваліфікаційної роботи. Деталізація об'єкта дослідження. Формування плану роботи. Визначення ключових завдань. Узгодження всіх аспектів виконання дослідження.	Жовтень 2025 р.	
2	Добирання та опрацювання інформаційних джерел, присвячених управлінню конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Розробка першого, теоретичного розділу кваліфікаційної роботи.	Листопад 2025 р. - лютий 2026 р.	
3	Підготовка розділу роботи, присвяченого аналізу господарської діяльності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ».	Березень - квітень 2026 р.	
4	Виконання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Травень 2026 р.	
5	Підготовка висновків і пропозицій на основі отриманих результатів.	Травень 2026 р.	
6	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	Червень 2026 р.	

Здобувач вищої освіти _____

Карина КАРМАЗІНА

Науковий керівник к.е.н., доцент _____

Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ГАЛУЗІ	6
1.1. Актуальні тенденції та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств	6
1.2. Методологія оцінювання потенціалу та рівня конкурентоспроможності підприємств	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»	21
2.1. Господарсько-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Наявність ресурсів підприємства та ефективність їх використання	29
2.3. Економічна ефективність виробництва сільськогосподарської продукції на підприємстві	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРА В УМОВАХ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	45
3.1. Впровадження стратегічного підходу для зміцнення конкурентних позицій підприємства	45
3.2. Формування комплексу тактичних заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах динамічного та нестабільного бізнес-середовища, яке постійно змінюється під впливом зовнішніх факторів і супроводжується зростанням ризиків у підприємницькій діяльності, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери набуває особливого значення. Це вимагає системного підходу до аналізу та створення ефективних механізмів управління конкурентними перевагами, що визначає актуальність проведення цього дослідження. Проблематика конкурентоспроможності активно розглядається як українськими, так і зарубіжними науковцями та практиками. Серед таких дослідників можна виокремити В. Андрійчука, В. Бугая, Л. Євчука, М. Ільчука, М. Портера, Д. Рікардо, П. Саблука, В. Сидоренка, А. Сміта, А. Томпсона, В. Чабана, І. Яценка й інших. Їх роботи стали вагомим теоретичним і практичним підґрунтям у цій сфері.

Мета та завдання дослідження. Основною метою роботи є аналіз і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств агропродовольчої галузі в сучасних умовах. Для досягнення цієї мети передбачається виконання комплексу наступних завдань:

- визначити актуальні тенденції та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств;
- проаналізувати існуючу методологію оцінювання потенціалу та рівня конкурентоспроможності підприємств;
- провести господарсько-економічну характеристику ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»;
- дослідити наявність та ефективність використання підприємством ресурсів;
- визначити економічну ефективність виробництва сільськогосподарської продукції на підприємстві;

- дослідити впровадження стратегічного підходу для зміцнення конкурентних позицій підприємства;
- запропонувати тактичні заходи для підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Об'єктом дослідження виступають процеси, що забезпечують ефективне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств у сучасних умовах.

Предмет дослідження: увага була зосереджена на методах і механізмах, які допомагають агропідприємствам досягати й утримувати свої конкурентні позиції на ринку.

Дослідження ґрунтувалося на використанні комплексу різноманітних підходів: від абстрактно-логічного аналізу до застосування економіко-математичних методів. Графічний підхід допоміг візуалізувати результати, а економіко-статистичні розрахунки дали змогу об'єктивно оцінити основні показники. Монографічний метод сприяв глибшому ознайомленню з конкретними прикладами.

Інформаційне підґрунтя дослідження склали праці визнаних науковців і експертів у цій сфері, аналітичні матеріали з періодичних видань, законодавча база України, а також статистична документація та звіти ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ». Це дозволило провести ґрунтовний аналіз його виробничо-господарської діяльності.

Результати дослідження мають прикладний характер і є корисними для практичного впровадження. Вони сприяють удосконаленню управлінських процесів у компаніях, які функціонують у сфері агропродовольства. Сформульовані рекомендації можуть використовуватися для підвищення ефективності роботи підприємств та зміцнення їхнього становища у високо конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 1.

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Актуальні тенденції та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств

Розвиток економічної думки, пов'язаної з конкурентоспроможністю підприємств, має тривалу й багатогранну історію. Ця концепція поступово формувалася у відповідь на зміни ринкових умов, розвиток технологій і трансформації економічних систем, прошу звернути увагу на додаток А до кваліфікаційної роботи.

На ранніх етапах досліджень основна увага була зосереджена на внутрішніх факторах, що визначали ефективність господарювання окремого підприємства. Класики економічної теорії, такі як Адам Сміт та Давид Рікардо, розглядали конкурентоспроможність через продуктивність праці та здатність ефективно використовувати ресурси.

Згодом, з розвитком індустріального виробництва, акцент змістився до пошуку шляхів оптимізації виробництва, зниження витрат та покращення якості продукції. В епоху Фредеріка Тейлора й Анрі Файоля важливим став науковий підхід до управління підприємством, що включав стандартизацію, складання чітких алгоритмів діяльності та раціоналізацію робочих процесів.

У двадцятому столітті економісти почали глибше досліджувати вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність. Видатний внесок у цю сферу зробили Йозеф Шумпетер зі своєю теорією інноваційного розвитку, а також Майкл Портер, який розробив модель п'яти сил конкуренції, підкреслюючи роль галузевої динаміки.

Сучасна економічна думка про конкурентоспроможність набуває більш комплексного характеру. Вона враховує глобалізацію, цифровізацію, соціально-екологічні чинники та швидкі зміни споживчих потреб.

Конкурентоспроможність сьогодні визначається не лише економічними показниками, а й здатністю адаптуватися до нових викликів, упроваджувати інновації та створювати унікальні цінності для клієнтів.

Таким чином, еволюція ідей про конкурентоспроможність підприємства демонструє, як економічна наука поступово вдосконалювала свої підходи до аналізу і управління цим ключовим аспектом ринкових відносин [1].

На рисунку 1.1. показано Ключові чинники, що визначають парадигму управління конкурентоспроможністю підприємства.



Рис. 1.1. Ключові чинники, що визначають парадигму управління конкурентоспроможністю підприємства [2]

Основою управління конкурентоспроможністю підприємств є цифрова трансформація, впровадження гнучких підходів (agile) та пріоритет сталого розвитку. Це комплексний процес, спрямований на створення, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, що забезпечують стійкість бізнесу. Він передбачає усунення слабких місць, вдосконалення діяльності та пропонування клієнтам унікальних рішень.

Управління конкурентоспроможністю господарюючих суб'єктів слід розглядати як комплексне та інтегроване поняття, що формується під впливом багатьох чинників, які охоплюють усі аспекти господарської діяльності організації. Це багатогранний і динамічний процес, спрямований на створення і зміцнення конкурентних переваг в умовах сучасної економічної нестабільності. Основними завданнями такого управління є раціональне використання наявних ресурсів, ефективне позиціонування продукції на ринку, забезпечення фінансової стабільності та адаптація до змін у бізнес-середовищі.

Формування нової концепції управління конкурентоспроможністю повинно враховувати ключові аспекти, такі як розвиток стратегічного мислення, забезпечення чіткої ієрархії й цілісності управлінських процесів, врахування фактора часу, стимулювання інновацій, а також адаптація до глобальних тенденцій інтелектуалізації економіки. Це відкриває можливості для підвищення ефективності підприємства та його здатності протистояти викликам сучасного ринку [2]. На рисунку 1.2. показано актуальні тенденції в управлінні конкурентоспроможністю.

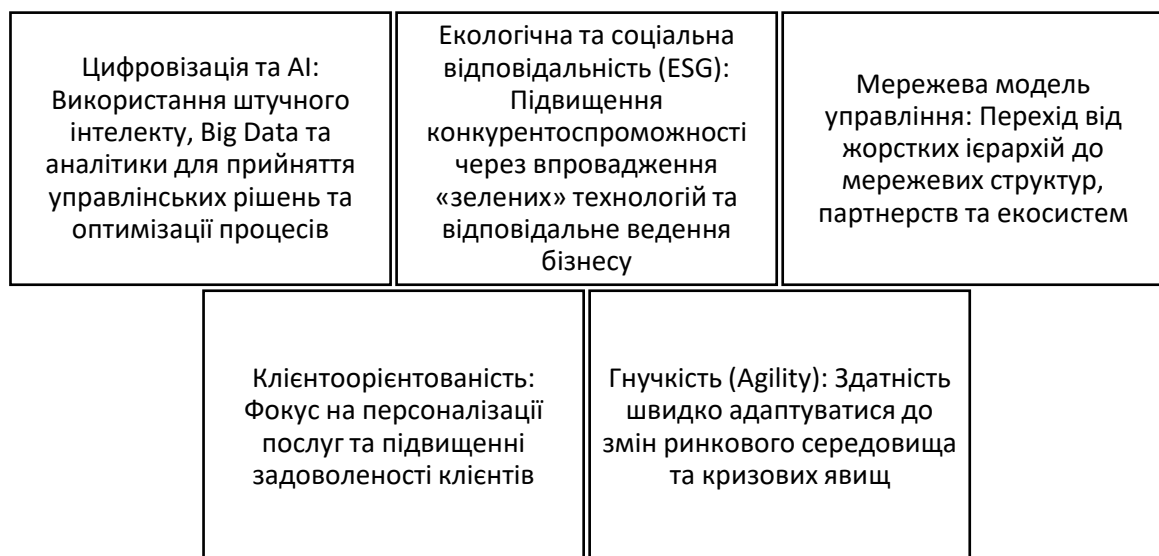


Рис. 1.2. Актуальні тенденції в управлінні конкурентоспроможністю [3]

Конкурентоспроможність – це багатогранне і динамічне явище, яке формується під впливом цілої низки факторів. Як вважає Н.П. Тарнавська, ці чинники можуть як підвищувати, так і знижувати загальний рівень конкурентоспроможності, водночас виявляючи сильні та слабкі місця у функціонуванні як самого підприємства, так і його конкурентів. Варто зазначити, що кожен з цих чинників може мати як позитивний, так і негативний вплив, змінюючись у своїй інтенсивності залежно від конкретного моменту або обставин. У таких умовах для отримання повного розуміння цієї категорії важливо чітко визначити, класифікувати та проаналізувати всю сукупність факторів, що на неї впливають.

Під час аналізу економічної літератури було виявлено чимало різноманітних підходів до визначення та структурування факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств і сприяють здобуттю ними переваг на ринку. Якщо у минулому основоположними аспектами конкурентоспроможності були три класичні фактори: природні ресурси, робоча сила та капітал, то сьогодні ці уявлення значно змінилися. Розвиток виробничих технологій, стрімкий технічний прогрес і глобалізація економіки стали поштовхом до виникнення нових чинників, які почали відігравати важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємств.

Таким чином, для сучасного бізнесу вкрай важливо адаптуватися до нових викликів і враховувати ширший спектр факторів, від інноваційних технологій до управлінських стратегій та змін ринкових умов. Тільки так можна залишатися конкурентоспроможним у швидкозмінному світі [3].

Сьогодні для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно не тільки вивчати минулі досягнення, а й передбачати майбутні зміни у споживчих вподобаннях та розвитку технологій.

З погляду конкуренції, конкурентоспроможність є базовою складовою будь-якого бізнесу. У сучасних реаліях саме вона визначає рівень життєздатності підприємства, а також успішність таких напрямів діяльності, як виробництво, організація, збут тощо. Конкуренція змушує керівництво

підприємства зосереджувати увагу на ключових аспектах, серед яких постійний аналіз попиту та пропозиції, ефективне використання ресурсів, зниження собівартості продукції, поліпшення її якості та якості наданих послуг, а також підвищення загального рівня конкурентоспроможності. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність підприємства ефективно функціонувати та досягати високих результатів у виробничо-збутовій діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

На рисунку 1.3. показано сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю.

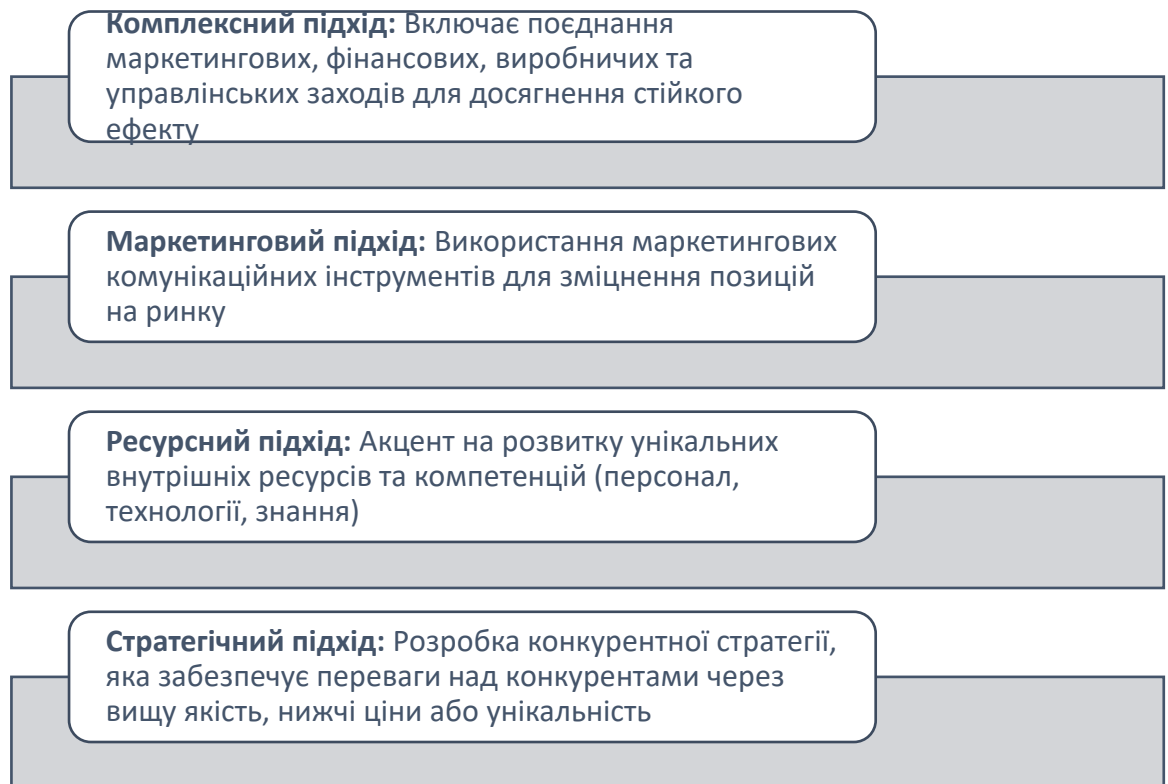


Рис. 1.3. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю [4]

У сучасних умовах розвинутого товарного виробництва конкуренція розглядається як невідворотний фактор, що стимулює господарства до збільшення прибутковості через підвищення продуктивності праці, розширення масштабів діяльності та вдосконалення організаційних і виробничих процесів. Такий підхід сприяє економічному розвитку та ефективному використанню ресурсів. Конкурентоспроможність підприємства

можна охарактеризувати як здатність випускати та реалізовувати продукцію або послуги, які мають вищу привабливість за ціною та якістю порівняно з аналогічною продукцією конкурентів. Для сільськогосподарських підприємств це означає створення продукції, яка буде не тільки конкурентною на внутрішньому ринку, але й здатною зацікавити закордонних споживачів завдяки своєму оптимальному поєднанню ціни та якості [4].

Полякова Є.С. зазначала, що у сучасних реаліях стрімкого розвитку економіки та зростаючої глобальної конкуренції забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає одним із найважливіших завдань. Проте на практиці багато організацій стикаються з серйозними викликами у розробці ефективних стратегій і методів управління, які дозволили б їм зберігати свої позиції на ринку. Значну складність становлять такі фактори, як невизначеність зовнішнього середовища, інтенсивні технологічні зміни та постійна еволюція вподобань споживачів. Додатково проблематика посилюється через брак узагальнених теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю, що ускладнює створення дієвих механізмів адаптації підприємств до непередбачуваних умов ринку. У таких умовах дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю набуває особливої актуальності. Адже саме вона визначає здатність підприємства не тільки виживати, але й динамічно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції. Зважаючи на глобалізацію, стрімку цифровізацію економіки та активне запровадження інновацій, які докорінно змінюють ефективність бізнес-процесів, важливість цієї проблеми постійно зростає [5].

Також це автор зазначав, що Конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим фактором його виживання й розвитку в умовах динамічної ринкової економіки. У глобалізованому світі, де бізнес-середовище постійно змінюється під впливом цифровізації, інновацій, еволюції споживчих уподобань та зростання конкуренції, підприємствам доводиться безперервно змінювати й удосконалювати свої стратегічні підходи. Українські компанії, зокрема, стикаються зі специфічними викликами, що включають економічну

нестабільність, необхідність інтеграції у міжнародні ринки й модернізацію виробничих процесів. Формування високого рівня конкурентоспроможності стає не лише умовою успіху окремих підприємств, але й складовою стратегічного розвитку національної економіки в цілому. Конкурентоспроможність підприємства характеризує його здатність витримувати тиск ринкової конкуренції та забезпечувати переваги над суперниками. Цей багатогранний показник охоплює аспекти, як-от ефективна цінова політика, впровадження інноваційних рішень, доступність продукції на ринку та рівень задоволеності клієнтів. Досягнення високої якості товарів чи послуг є критичним чинником посилення позицій компанії, оскільки споживачі здебільшого надають перевагу продуктові з гарантованими характеристиками [5].

На рисунку 1.4. показано методи підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентний аналіз: Регулярна оцінка сильних та слабких сторін конкурентів для пошуку вільних ніш

Впровадження інновацій: Постійне оновлення продуктового портфеля та покращення технічного рівня виробництва

Розвиток персоналу: Інвестиції в навчання та формування корпоративної культури, орієнтованої на результат

Оптимізація витрат: Управління витратами для забезпечення цінової переваги

Рис. 1.4. Методи підвищення конкурентоспроможності [5]

Вчені Дмитрієв І. А., Кирчата І. М. та Шершенюк О. М. пропонують застосувати системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, зосереджуючи увагу на інтеграції різних аспектів його діяльності. Вони наголошують, що конкурентоспроможність слід розглядати як багатогранний показник, який відображає здатність підприємства не лише

забезпечувати стабільний розвиток, але й досягати високої ефективності роботи та відмінної якості продуктів. Стабільний розвиток, за їхнім трактуванням, означає не тільки утримання лідерських позицій на ринку, але й постійне вдосконалення технологічних, організаційних і ресурсних процесів. Він також включає спроможність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові ринкові тенденції, зміни в потребах споживачів і економічні фактори [6].

1.2. Методологія оцінювання потенціалу та рівня конкурентоспроможності підприємств

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на ключових засадах науки менеджменту. Вона передбачає, що основними компонентами системи управління є визначення цілей, ідентифікація об'єктів і суб'єктів управління, впровадження методологій і принципів, а також ефективне керування процесами та функціями. Досягнення конкурентної переваги й забезпечення високого рівня конкурентного потенціалу можливе лише через максимальну ефективність використання наявних ресурсів та зростання цього показника швидшими темпами порівняно з конкурентами. Важливо зазначити, що підвищення конкурентного потенціалу одночасно стимулює і загальне внутрішнє економічне зростання підприємства. На сьогодні очевидним є той факт, що без запровадження інновацій неможливо забезпечити стале зростання конкурентоспроможності компанії. Відтак, ключовим завданням стає розробка ефективних управлінських рішень для оцінки й формування стратегічних напрямків розвитку сільськогосподарських підприємств. Це сприятиме їхній стабільності, забезпечуватиме зростання прибутковості та підвищуватиме здатність успішно конкурувати на ринку [7].

Сучасний бізнес-середовище диктує жорсткі умови, змушуючи компанії активно формувати й реалізовувати інноваційні конкурентні стратегії для

зміцнення своєї позиції на ринку. Основним фактором конкурентоспроможності сьогодні є здатність адаптуватися до стрімкого технічного, технологічного та інформаційного прогресу, враховуючи вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Аналізуючи тему конкуренції, дослідники виділяють її різні типи: функціональну, видову, міжгалузеву та глобальну. У своїх роботах вони також акцентують увагу на специфіці вітчизняного ринку, визначаючи ключові фактори, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Першочерговим серед них є впровадження інноваційної політики, що є своєрідним маркером здатності компанії ефективно боротися за місце під сонцем на економічній арені. Головною метою інноваційної діяльності стає переорієнтація виробництва на створення нових продуктів, товарів і послуг. Своєю суттю інновація є складним і прогресивним процесом, спрямованим на оптимізацію виробництва й впровадження сучасних технологій та ідей. Дослідники особливу увагу концентрують на організаційно-економічних і технічних аспектах модернізації виробничих процесів, виконання якої через інновації сприяє як зміцненню аграрного сектору, так і покращенню продуктивності підприємств. Експерти відзначають, що аграрний інноваційний процес має свої особливості: значна тривалість етапу розробки; необхідність взаємодії з живими організмами; та залежність від кліматичних умов, які можуть значно впливати на кінцевий результат впроваджених рішень [8].

Висококваліфікований персонал є однією з важливих переваг для підприємств. Практика роботи зарубіжних компаній демонструє зростаючу роль ефективного управління трудовими ресурсами у зміцненні конкурентоспроможності організацій. Важливу роль у функціонуванні та розвитку підприємства відіграє система управління якістю. Саме якість продукції, будь то товари, операції чи послуги, виступає ключовим фактором, що дозволяє споживачам робити вибір серед широкого асортименту на ринку. Українські виробники постійно працюють над вдосконаленням продукції, що пропонується на внутрішньому ринку. Водночас вони активно розширюють

свій вплив на міжнародні ринки, прагнучи зміцнити свої позиції у глобальній економіці [8].

Методологія оцінювання потенціалу та рівня конкурентоспроможності підприємств являє собою багатогранну систему, що об'єднує підходи, методи та численні показники. Її завдання полягає у визначенні здатності компанії ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, максимально раціонально використовувати наявні ресурси і забезпечувати довгостроковий розвиток. Основною метою такого аналізу є встановлення актуального стану підприємства відносно його конкурентів і формування стратегії для зміцнення позицій на ринку. Ключові методологічні засади оцінювання побудовані на використанні кількох базових підходів, які забезпечують комплексний аналіз і сприяють всебічному вивченню конкурентоспроможності підприємства, прошу звернути увагу на рисунок 1.5.

Ресурсний підхід: фокусується на внутрішніх можливостях, активах, технологіях та компетенціях підприємства

Ринковий підхід: базується на аналізі позиції підприємства у зовнішньому середовищі, його частки ринку та реакції на дії конкурентів

Цільовий підхід: оцінює ступінь досягнення стратегічних цілей та рівень реалізації наявного потенціалу

Інтегральний підхід: поєднує внутрішні ресурси компанії з її ринковими результатами для створення єдиної аналітичної картини

Рис. 1.5. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності [9]

В нинішніх непростих умовах функціонування українських сільськогосподарських підприємств управління їхньою конкурентоспроможністю виступає важливим компонентом менеджменту. Його основне завдання полягає у створенні, розвитку та використанні конкурентних переваг, а також у забезпеченні стійкості компанії як активного

учасника економічної конкуренції. Динамічний характер ринкової конкуренції висуває перед компаніями необхідність адаптації до постійно змінюваних умов конкурентного середовища. Це, у свою чергу, потребує вирішення завдання ефективного формування та впровадження системи управління конкурентоспроможністю. Здатність підприємства зберігати та посилювати свої позиції на обраному ринку, активно впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісних товарів або послуг, які відповідають специфічним потребам споживачів, є ключовим показником його конкурентоспроможності. Таким чином забезпечується не лише задоволення попиту, але й ефективність діяльності самого підприємства.

Питання, пов'язані із формуванням системи управління конкурентоспроможністю підприємства, з огляду на постійно змінювану специфіку його діяльності, потребують безперервного опрацювання. Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю базується на ключових принципах управлінської теорії. Згідно з цими принципами, система управління включає такі основоположні елементи, як мета, об'єкт і суб'єкт управління, методологічну основу, принципи дії, процеси, а також функції управлінських механізмів [10].

Класифікація методів оцінювання в економічній діагностиці поділяється на чотири основні групи, кожна з яких відображає систематизований підхід до аналізу діяльності підприємств [11-14].

1. Матричні методи. Ці методи зосереджені на побудові двовимірних матриць, які допомагають визначити позицію підприємства, враховуючи стратегічно важливі фактори:

- Матриця BCG (Бостонська консалтингова група): Визначення позиції компанії через аналіз темпів зростання ринку та її відносної частки на ринку.

- Матриця GE / McKinsey: Оцінка привабливості галузі та конкурентного статусу за допомогою багатофакторного аналізу.

- SWOT-аналіз: Комплексний розгляд сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.

2. Індикаторні (графічні) методи. Цей підхід базується на зіставленні ключових показників з еталонними або конкурентними значеннями і візуалізації результатів:

- Полігон конкурентоспроможності. Побудова багатокутників факторів для графічного відображення позиції компанії на ринку.

- Метод радарів. Презентація відхилень ключових показників у вигляді радіальних діаграм, що демонструють співвідношення з нормативами.

3. Економіко-математичні та інтегральні методи. Ця група включає розрахункові підходи, які формують єдиний інтегральний показник на основі математичного моделювання:

- Інтегральний індекс: Аналіз шляхом об'єднання фінансових, виробничих та маркетингових даних у єдиний коефіцієнт з врахуванням їх вагомості.

- Метод бальних оцінок: Застосування експертної шкали для оцінки різних аспектів діяльності підприємства за допомогою балів.

4. Метод оцінки за якістю продукції. Цей метод оцінює конкурентоспроможність підприємства через аналіз його товарного портфеля. Основний показник конкурентоспроможності продукції (Кп) визначається як співвідношення між якістю продукції (Я) та її ціною (Ц), де Кп пропорційно залежить від якості і обернено залежить від ціни, див. формулу 1.1.

$$Кп = \frac{Я}{Ц}, \quad (1.1.)$$

Застосування цих методів дозволяє підприємствам з високою точністю оцінити своє стратегічне положення, ефективність діяльності та перспективи розвитку, сприяючи прийняттю оптимальних управлінських рішень.

З точки зору процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, цей процес можна розглядати як комплекс узгоджених управлінських дій. Він поєднує такі основні функції, як визначення цілей, планування, організація, мотивація та контроль. Усі вони

спрямовані на створення конкурентних переваг і забезпечення стабільного функціонування компанії в ролі активного суб'єкта господарської діяльності. Цей підхід не просто узагальнює управління, а пропонує структурну основу для формування конкурентоспроможності в рамках циклічного процесу. Взаємозв'язок зазначених управлінських функцій формує цикл управління конкурентоспроможністю, що демонструє логіку та послідовність дій, які необхідно здійснювати для досягнення прогресивних результатів, рис. 1.6. Він, звісно, подібний до загального циклу управління компанією.



Рис. 1.6. Етапи управління конкурентоспроможністю компанії [15]

Основи успішного управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтуються на низці принципів, які були детально розглянуті у наших попередніх дослідженнях. Серед ключових засад цього процесу можна виділити такі аспекти: інтеграція теорії та практики в управлінні конкурентоспроможністю; системний підхід до всіх процесів менеджменту; застосування наукового підґрунтя для ухвалення управлінських рішень; пріоритизація об'єктів управління відповідно до їх значущості; використання багатоваріантного аналізу; порівняльна оцінка рішень з огляду на їхні

наслідки; збереження й примноження конкурентних переваг; орієнтація на ринкові тренди та потреби споживачів, а також впровадження комплексності, гнучкості та поетапності в процеси управління. На основі цих принципів процес управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює кілька важливих етапів. По-перше, це регулярний моніторинг конкурентного середовища - аналіз ситуації як у конкретній галузі, так і на ринку загалом. По-друге, необхідно забезпечити якісну діагностику рівня конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його основних конкурентів. Третій крок полягає у конкурентному позиціонуванні компанії, що включає визначення ключових стратегічних господарських підрозділів, які мають найбільші шанси досягти успіху в конкурентній боротьбі. Далі необхідно підготувати концепцію та безпосередньо стратегію керування конкурентоспроможністю, що має бути узгодженою зі специфікою ринку та можливостями підприємства. Завершальним етапом є практична реалізація напрацьованої стратегії. Тільки комплексний підхід до кожного з цих кроків може забезпечити підприємству стабільну позицію на ринку та сприяти його довгостроковому розвитку [16].

Управління конкурентоспроможністю являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, об'єднаних у функціональні блоки, які у взаємодії спрямовані на оперативне прийняття рішень щодо коригування конкурентної позиції підприємства. В основі системи лежить періодичний розрахунок показників рівня конкурентоспроможності, здійснюваний на основі статистичних даних. Це необхідно як для збереження поточного рівня конкурентоспроможності, так і для його адаптації до заданих масштабів діяльності чи стратегічних цілей, включно з прагненням до зростання та розвитку. Розробка та впровадження такої системи дозволяє вирішувати ключові завдання, серед яких: визначення різних рівнів забезпечення конкурентоспроможності відповідно до цілей планування та управління; створення специфічних і інтегральних показників для оцінки конкурентоспроможності на кожному рівні. Наприклад, на оперативному рівні

акцент робиться на конкурентоспроможності продукції, послуг або виконуваних робіт; на тактичному рівні оцінюється фінансово-економічне становище через систему комплексних показників; на стратегічному рівні застосовується набір індикаторів, що відображають інвестиційну привабливість підприємства. Таким чином, впровадження системи управління конкурентоспроможністю стає ключовим фактором для досягнення успіху підприємства в умовах сучасного ринку [17].

Процедура оцінювання конкурентного потенціалу складається з наступних послідовних етапів: [18, 19], рис. 1.7.



Рис. 1.7. Алгоритм процесу оцінювання

Перший етап передбачає чітке визначення цілей аналізу, а також вибір еталонної бази порівняння, тобто підприємств-лідерів галузі. На другому етапі розробляється система інформаційних індикаторів, що охоплює такі аспекти, як фінансовий стан, рівень інноваційності, кадровий потенціал та ефективність маркетингових стратегій. Третій етап включає розрахунок одиничних, групових і фінального інтегрального показника для оцінки загального стану підприємства. На завершальному етапі проводиться аналіз для визначення критичних проблем («вузьких місць») діяльності компанії, на основі якого створюється план підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

2.1 Господарсько-економічна характеристика підприємства

Кваліфікаційна робота була підготовлена на основі даних щодо господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ПОБЕРЕЖНЕ», яке розташоване у Вінницькому районі Вінницької області. Це аграрне підприємство зареєстроване за адресою: Вінницька область, Вінницький район, село Побережне, вулиця Леніна, будинок 1. Основною сферою діяльності компанії є вирощування зернових, бобових та олійних культур. Керівником ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» виступає Дегтяренко Сергій Олександрович. На рисунку 2.1 представлено узагальнені дані про ключові аспекти діяльності цього господарства.

Юридична адреса:

23256, Вінницька обл., Вінницький р-н, с. Побережне, вул.
Леніна, буд. 1

Керівник:

Дегтяренко Сергій Олександрович

Код ЄДРПОУ:

32172607

Спеціалізація:

Сільське господарство

Рис. 2.1. Основна інформація про ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» [20]

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПОБЕРЕЖНЕ» (ЄДРПОУ 32172607) було офіційно зареєстроване й розпочало свою діяльність 16 жовтня 2002 року. На момент створення статутний капітал підприємства становив 10 000,00 грн. Станом на останню перевірку стану реєстраційних даних, яка відбулася 1 травня 2026 року, ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» зберігає чинний статус у реєстрі - «зареєстровано». Відповідно до офіційної інформації, функції представника товариства виконує Дегтяренко Сергій Олександрович, який законно уповноважений діяти від імені підприємства. Його ім'я та повноваження підтверджуються даними, зафіксованими в державних реєстрах.

ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» (код ЄДРПОУ 32172607), розташоване в затишному куточку Вінницького району, є яскравим прикладом аграрної традиції, яка поєднує досвід і стабільність понад двох десятиліть. Засноване ще 16 жовтня 2002 року, підприємство стало важливим гравцем на ринку сільськогосподарської продукції. Давайте ближче познайомимося з його діяльністю.

Чим займається компанія? ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових та насіння олійних культур, що відповідає КВЕД 01.11. Але це далеко не всі їхні напрямки. Додатково компанія успішно займається розведенням великої рогатої худоби молочних порід і свиней, а також надає послуги з технічної підготовки продукції після збору врожаю. Комплексний підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку й ефективно конкурувати.

Керівництво та географія. Очолює підприємство Дегтяренко Сергій Олександрович, який зі своєю командою керує усіма операціями компанії. Головний офіс розташований у селі Побережне, на вулиці Лесі Українки (раніше відомій як Леніна), будинок 1 [21].

Досягнення та стан справ. На сьогодні компанія має статус «зареєстровано» з повноцінною юридичною базою, без ознак припинення діяльності. Від початку своєї діяльності «ПОБЕРЕЖНЕ» закріпило за собою

репутацію впевненого учасника місцевої економіки зі статутним капіталом - 10 000 гривень. Завдяки своєму багаторічному досвіду і специфіці роботи, компанія є важливим джерелом поставки сільськогосподарської продукції регіону. Цікаво, що «ПОБЕРЕЖНЕ» нерідко згадується в судових справах - заданими аналітичної платформи YouControl, їх кількість налічує понад 100. Це свідчить про активну господарську діяльність і часто пов'язано із вирішенням питань земельного чи майнового характеру через юридичні процедури.

Надійність і відмінний імідж. Сьогодні ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» зареєстроване у професійних реєстрах як надійний і стабільний постачальник. Ця публічність допомагає компанії забезпечувати довіру партнерів та сприяти стабільному розвитку аграрної галузі в регіоні. Завдяки своєму різносторонньому підходу, багатому досвіду й амбітним планам, ТОВ "ПОБЕРЕЖНЕ" продовжує залишатися лідером у своєму сегменті та значним внеском підтримує економіку свого краю [22].

ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» (ЄДРПОУ 32172607) стабільно утримує позицію одного з провідних аграрних виробників у Вінницькому регіоні, демонструючи впевнені фінансові показники. Це підприємство не лише активно розвиває свою діяльність, але й вносить вагомий внесок у місцеву економіку. Давайте ближче ознайомимося з цифрами, що ілюструють його здобутки.

Чистий дохід компанії, або виручка, становить понад 110–120 мільйонів гривень на рік. Завдяки таким показникам ТОВ «Побережне» заслужено посідає місце серед найбільш значущих платників податків Вінницького району, роблячи вагомий внесок у бюджет регіону. Чистий прибуток підприємства підтверджує його рентабельність. Хоча сума прибутку змінюється в залежності від сезону і коливань цін на зерно, середні показники відповідають стандартам аграрного сектору, особливо у сфері рослинництва. Активи компанії варіюються в межах 70–90 мільйонів гривень. Ця сума включає широкий парк сільськогосподарської техніки, простори складських приміщень та значні оборотні кошти - усе необхідне для ефективного ведення

бізнесу. У сфері фінансових зобов'язань підприємство підтримує помірне кредитне навантаження. Кредити в основному спрямовуються на оперативні завдання, такі як закупівля паливно-мастильних матеріалів і добрив перед початком посівної кампанії.

Земельний банк компанії охоплює значну площу, що вимірюється кількома тисячами гектарів у межах Вінницького району. Про це свідчать дані про орендну плату та податкові збори. Великий земельний масив дозволяє підприємству вести масштабну діяльність у рослинництві (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура земельних угідь ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» за 2021-2025 рр.

Угіддя	2021		2025		2025 +/- до 2021	
	га	%	га	%	га	%
Рілля	3 075	95,8	3 640	95,8	+565	+18,4
Інші сільськогосподарські угіддя	87	2,7	112	2,9	+25	+28,7
Інші земельні ділянки	48	1,5	48	1,3	0	0,0
Разом земель	3 210	100,0	3 800	100,0	+590	+18,4

Аналіз даних таблиці 2.1 показує стабільну тенденцію до нарощування земельного банку ТОВ «Побережне» у період 2021–2025 років. За цей час загальна площа сільськогосподарських угідь підприємства збільшилася на 590 га (або на 18,4%), досягнувши у 2025 році показника в 3 800 га. Основним чинником цього приросту стало розширення площі ріллі, яка виросла на 565 га (+18,4%) — з 3 075 га до 3 640 га. У структурі землекористування рілля займає майже монопольне становище, стабільно утримуючи 95,8% від загальної площі. Такий розподіл угідь свідчить про високий рівень сільськогосподарського освоєння земель і про чіткий орієнтир діяльності підприємства на рослинництво, зокрема вирощування зернових та технічних культур. Позитивна динаміка також простежується у сегменті пасовищ та

сіножатей, які за п'ять років збільшилися на 25 га (+28,7%). Ця зміна може бути наслідком розвитку тваринництва або обумовлена особливостями рельєфу нових орендованих земель. Водночас площа інших угідь залишилася стабільною — 48 га, їхня частка в загальній структурі є незначною і до 2025 року скоротилася до 1,3%.

Наочно динаміку земельного банку ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» представлено на рисунку 2.2.

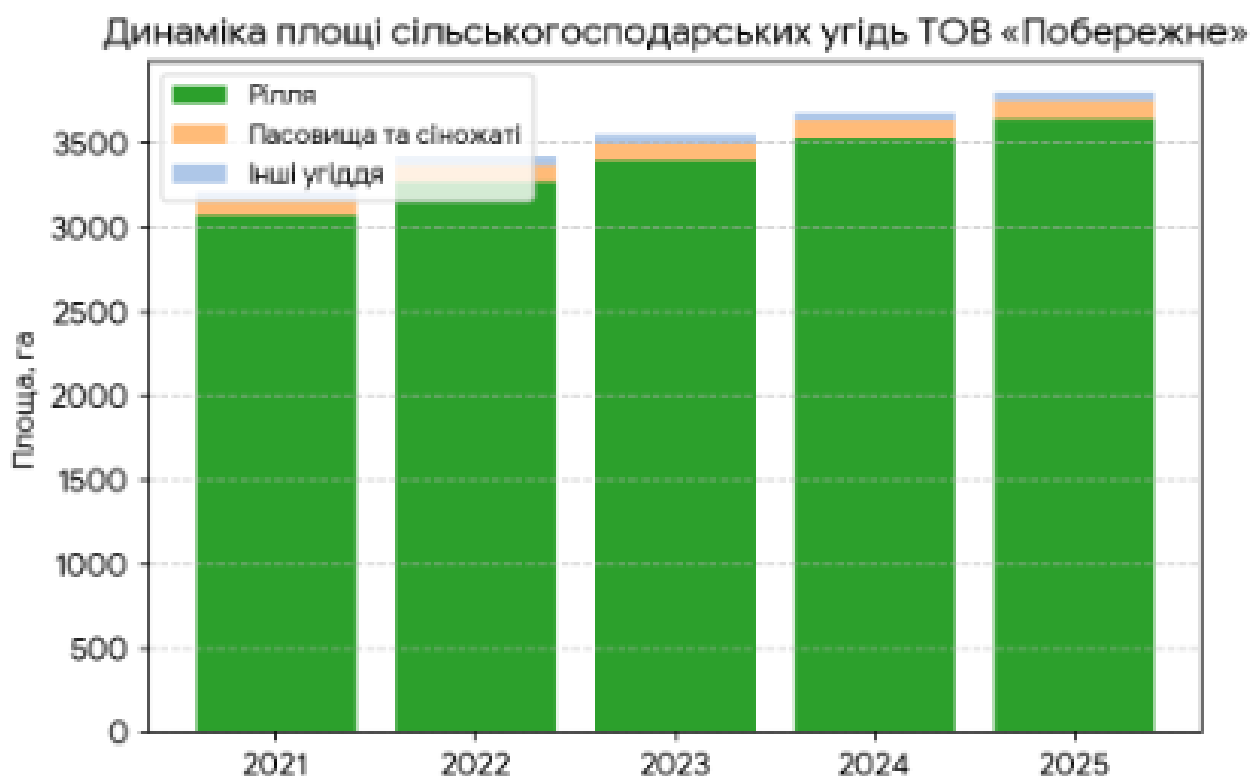


Рис. 2.2. Динаміка площі сільськогосподарських угідь господарства

Графічний аналіз дозволяє наочно простежити тенденцію стабільного щорічного збільшення загальної площі сільськогосподарських угідь підприємства, що відбувалося переважно за рахунок розширення територій, зайнятих під рілля. При цьому екстенсивний характер такого розширення став основним фактором приросту оброблюваних земель. Ретельно побудована структура стовпчиків діаграми чітко демонструє значну перевагу ріллі, яка представлена зеленим сектором, у складі всього земельного фонду

підприємства протягом досліджуваного періоду, зокрема в межах 2021–2025 років. На цьому тлі частки інших видів угідь, таких як пасовища, сіножаті та землі іншого призначення, мають візуально малозначні показники, що дає змогу графічно підтвердити спрямованість підприємства на вузьку спеціалізацію. Крім того, це свідчить про високий рівень інтенсивного використання наявного земельного потенціалу для вирощування сільськогосподарських культур.

Завдяки потужній ресурсній базі та ефективному менеджменту ТОВ «Побережне» успішно адаптується до змін ринку і продовжує залишатися одним із лідерів аграрного сектора Вінниччини. Аналіз тенденцій і перспектив. Стабільність доходів: Незважаючи на складні виклики, зокрема воєнну нестабільність, підприємство демонструє поступове і стійке зростання виторгу. Це переконливий показник ефективності налагоджених каналів збуту, що дозволяє продукції підприємства залишатися конкурентоспроможною навіть за несприятливих умов.

У середньому щороку збільшувалася площа земельного банку, що вдало ілюструють як середньорічні темпи приросту, так і ланцюгові показники динаміки за окремі роки.

Середньорічний приріст земельного банку, - щорічно підприємство наросувало близько 147,5 га загальної площі сільськогосподарських угідь, зокрема рілля зростала в середньому на 141,25 га.

Ланцюгові темпи приросту (рік до року):

- У період 2021–2022 років загальна площа земель збільшилася на 6,54%, що еквівалентно приросту в 210 га;
- Протягом 2022–2023 років відбулося підвищення на 3,80%, або 130 га;
- У період 2023–2024 років зростання становило 3,66%, що дорівнює додатковим 130 га;
- За 2024–2025 роки площа додатково виросла на 3,26%, тобто на 120 га.

Ці дані свідчать про стабільний позитивний тренд у розширенні земельного фонду підприємства.

Аналіз ланцюгових темпів зростання наочно демонструє, що пік розширення земельного банку ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» припав на 2022 рік, коли загальна площа сільськогосподарських угідь збільшилася найсуттєвіше за весь період спостереження — одразу на 6,54%. У подальшому, протягом 2023–2025 років, зростання площі земельного банку набуло більш збалансованого характеру та стабілізувалося в межах щорічного приросту від 3,2% до 3,8%. При цьому стало помітним стійке середнє щорічне збільшення розораних територій, що становить 141,25 га. Цей показник є вагомим свідченням не лише фінансової спроможності підприємства активно залучати нові земельні ділянки (паї) в орендне управління, а й свідчить про його високий рівень інвестиційної активності та стратегічної орієнтації на розширення своєї землекористувальної бази.

В таблиці 2.2 розраховані показники динаміки площ земельних угідь господарства.

Таблиця 2.2

**Показники динаміки площ земельних угідь ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» за
2021-2025 рр.**

Угіддя	Темп росту 2022/2021, %	Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2024/2023, %	Темп росту 2025/2024, %	Середньорічний приріст, га
Рілля	+6,34	+3,82	+3,83	+3,26	+141,3
Інші сільськогосподарські угіддя	+12,64	+5,10	+4,85	+3,70	+6,3
Інші земельні ділянки	+8,33	0,00	-9,62	+2,13	0,0
Разом земель	+6,54	+3,80	+3,66	+3,26	+147,5

Аналіз динаміки ланцюгових темпів зростання (табл. 2.2) свідчить, що найбільш активне збільшення земельних угідь підприємства відбулося у 2022 році. За цей час загальний земельний фонд зріс на 6,54%, а площа ріллі - на

6,34%. У наступний період, з 2023 до 2025 року, темпи приросту стабілізувалися, тримаючись у діапазоні 3,26–3,83% на рік.

Результати розрахунку середньорічного приросту показують, що за аналізований період ТОВ «Побережне» щорічно вводило в обробіток у середньому 147,5 га нових земель. З цієї площі 95,8% (або +141,3 га на рік) припадало на орні землі. Така тенденція підтверджує стратегічну спрямованість підприємства на розширення своїх виробничих потужностей у сфері рослинництва шляхом постійного збільшення площ під посівами.

Земельний банк ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» станом на останні звітні періоди охоплює площу приблизно 3500 гектарів. Основні характеристики цього масиву такі: Структура земельних угідь. Основну частину території займають рілля та землі сільськогосподарського призначення, які активно використовуються для вирощування зернових і олійних культур. Розташування. Більшість земельних ділянок знаходиться в межах Побереженської сільської ради та сусідніх територій Вінницького району. Правовий статус. Земельні угіддя перебувають в оренді як у приватних власників, зокрема пайовиків, так і частково у власності місцевих громад.

Рентабельність бізнесу: Хоча у 2022 році компанія зазнала певного зниження чистого прибутку, головним чином через зростання витрат на логістику та паливні ресурси, вже у 2023 році намітилася позитивна динаміка. Показники підприємства, такі як дані Opendatabot, демонструють тенденцію до фінансового відновлення, що свідчить про адаптацію до нових реалій ринку.

Фінансова стійкість: Надійність компанії підтверджується здоровим співвідношенням активів до зобов'язань, яке залишається на безпечному рівні. Важливо зазначити, що підприємство здебільшого орієнтоване на використання власного капіталу для забезпечення операційної діяльності. Це дозволяє мінімізувати боргові ризики та зберігати стабільність навіть у невизначені часи.

Таким чином, аналіз свідчить про впевнене становище компанії на ринку та її здатність протистояти зовнішнім викликам завдяки продуманій фінансовій політиці та гнучким стратегічним рішенням.

2.2 Наявність ресурсів підприємства та ефективність їх використання

Короткий огляд діяльності ТОВ "ПОБЕРЕЖНЕ" (код ЄДРПОУ 32172607):

- Загальна інформація. Основна спеціалізація підприємства включає вирощування зернових, бобових і олійних культур, а також ведення тваринництва (велика рогата худоба, свині). Розташування: село Побережне, Вінницький район. Досвід роботи: компанія успішно функціонує на ринку понад 20 років, починаючи з 2002 року.

- Фінансові показники (2021-2023 рр.). Річний виторг стабільно тримається у межах від 110 до 120 млн грн. Підприємство є прибутковим, щорічний чистий прибуток складає близько 8-12 млн грн. Загальна вартість активів коливається в діапазоні 80-90 млн грн, що засвідчує потужну матеріально-технічну базу компанії.

- Ресурсна база. Земельний фонд налічує приблизно 3500 га ріллі, які активно обробляються. Підприємство продовжує свою діяльність без будь-яких ознак припинення, беручи активну участь у господарських і судових процесах. У реєстрах значиться понад 100 справ [23].

Ресурсна база сільського господарства являє собою комплекс матеріальних, природних, трудових і фінансових ресурсів, які забезпечують функціонування цієї галузі [24-26]. Її унікальність полягає в тому, що основою виробничого процесу є живі організми - рослини та тварини, розвиток і продуктивність яких підпорядковуються законам біології. Основними характеристиками цієї системи можна визначити такі ключові аспекти: Земля як основний ресурс. На відміну від інших галузей, у сільському господарстві

земля слугує не лише просторовим базисом, але й незамінним засобом виробництва. Її родючість безпосередньо впливає на кількість і якість отриманого врожаю, а замінити цей ресурс неможливо. Біологічна специфіка. Рослинництво та тваринництво залежать від природних умов, таких як клімат та сезонність. Це створює певну циклічність у виробничих процесах і нерівномірність використання техніки та людського ресурсу протягом року.

Чотирьохкомпонентна структура ресурсів. На відміну від багатьох інших сфер, у сільськогосподарському виробництві використовуються чотири ключові групи ресурсів: основні фонди (техніка, будівлі), оборотні засоби (насіння, добрива, корми), людська праця та земля.

Динаміку площ посівів основних товарних культур ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» наведено в наступній таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка площ посівів основних товарних культур в господарстві, га

Культура	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Пшениця озима	870,0	940,0	990,0	1040,0	1080,0	124,1
Кукурудза на зерно	750,0	780,0	820,0	860,0	890,0	118,6
Соняшник:	680,0	730,0	760,0	790,0	820,0	120,6

Агропромислове підприємство демонструє стійке та продумане зростання свого земельного банку під вирощування ключових товарних культур, і серед усіх найбільший прорив показує кукурудза на зерно - площі під цією культурою виросли на значні 24,1%. Така тенденція справді вражає та надихає, адже вона свідчить про стабільне щорічне збільшення посівних площ без жодних ознак спаду.

Як показує аналітичний огляд за період 2021-2025 років (дані таблиці 2.3), усі основні товарні культури демонструють позитивну динаміку.

Абсолютним лідером є кукурудза на зерно: лише за кілька років її посівні площі збільшилися на 210 гектарів, що становить 124,1% у порівнянні з відправною точкою в 2021 році. Посіви інших важливих культур, таких як озима пшениця та соняшник, також зросли - на 18,6% та 20,5% відповідно. Ці показники свідчать не лише про правильну стратегію розвитку господарства, але й про ефективне використання земельного ресурсу та поступову інтенсифікацію рослинництва. Такий впевнений і планомірний підхід до розширення аграрного потенціалу забезпечує динамічний розвиток галузі та задає оптимістичний тон на майбутнє.

Графічну візуалізацію динаміки посівних площ (2021-2025) ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» зроблено на рисунку

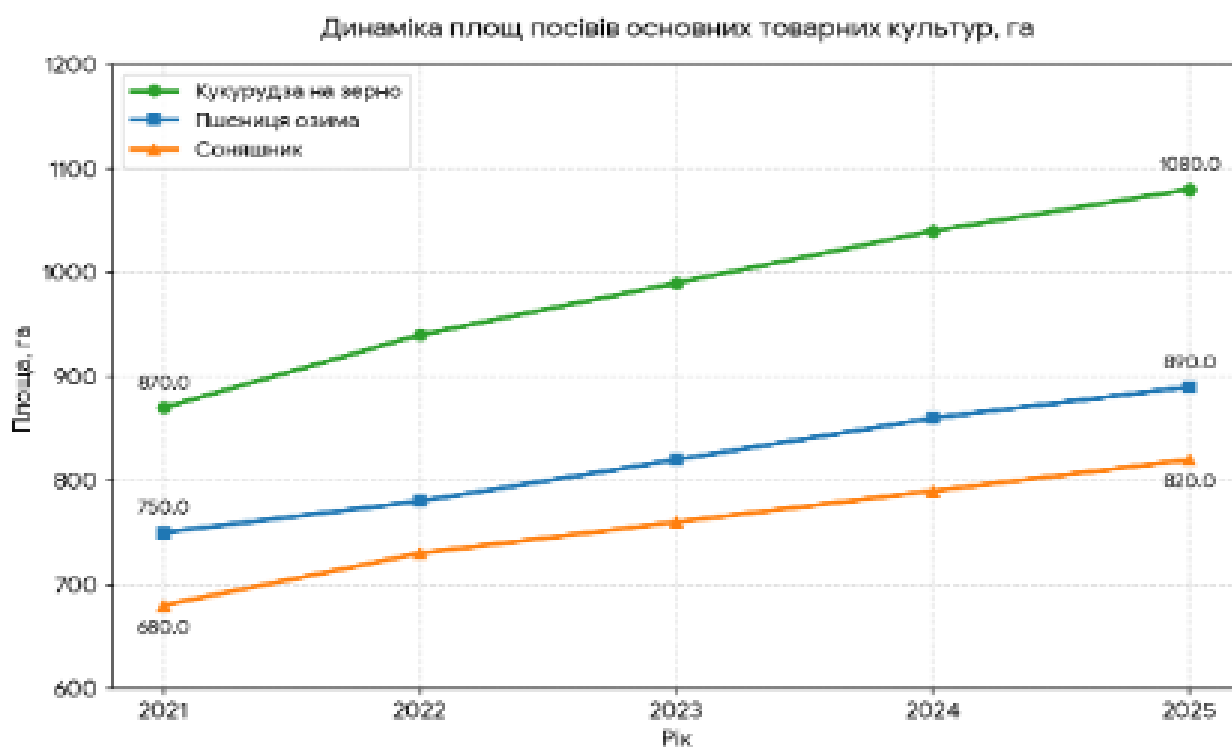


Рис. 2.3. Графічна візуалізація динаміки посівних площ (2021-2025) ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

Візуалізація даних із таблиці 2.3 на графіку чітко демонструє стабільну тенденцію до щорічного збільшення посівних площ усіх основних товарних культур за період 2021–2025 років. Лінійні тренди на графіку наочно

відображають, що найшвидше зростав обсяг посівів кукурудзи на зерно (верхня лінія), площа якої збільшилась на 210 га, що становить 124,1% у порівнянні з базовим 2021 роком. Площі під посівами озимої пшениці та соняшнику теж демонструють стабільне нарощування - приріст склав 18,6% та 20,5% відповідно. Ці показники є підтвердженням активної інтенсифікації рослинництва в господарстві. Окрім графічної інформації, можна виділити такі основні моменти: Загальний тренд: постійне щорічне збільшення посівних площ всіх трьох культур, без жодних періодів спаду. Лідером зростання стала кукурудза на зерно, площа якої збільшилась на 24,1% (з 870 га до 1080 га). Планомірний розвиток спостерігається у посівах соняшнику та озимої пшениці з приростом площ на 20,5% та 18,6% відповідно.

Ресурсна база сільського господарства має унікальну диференціацію та ряд специфічних особливостей, які необхідно враховувати для досягнення сталого розвитку галузі. Розпорошеність виробництва. Для аграрної діяльності характерне розміщення на великих територіях. Така просторова розосередженість ускладнює управління ресурсами, такими як техніка, паливо чи добрива, а також підвищує складність логістичних процесів. Відновлюваність природних ресурсів. Багато ресурсів у сільському господарстві є такими, що відновлюються, на відміну від невідновних корисних копалин. Однак їхня стійкість залежить від дотримання спеціальних агротехнологій, включаючи сівозміну та правильне використання добрив, адже нехтування цими методами може призвести до деградації ґрунтів і втрати їхньої родючості [27].

Зростання виробництва конкурентоспроможної продукції аграрними товаровиробниками та покращення її ефективності значною мірою залежать від того, наскільки аграрні підприємства забезпечені трудовими ресурсами. Серед ключових економічних і соціальних чинників, які призвели до зниження ефективності використання робочої сили в сільському господарстві, можна виділити серйозний дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці, недостатній рівень зарплат, а також поступову деградацію соціальної

інфраструктури у сільській місцевості. Проблеми в цій галузі стали ще більш відчутними у сучасних умовах повномасштабної агресії. Їх загострення часто викликане дефіцитом мотиваційних факторів і недосконалістю організаційно-економічних підходів до регулювання трудових відносин. Ситуацію ускладнює також занепад об'єктів соціальної інфраструктури та ослаблення системи соціального обслуговування населення у сільській місцевості, що ще більше знижує привабливість роботи у цьому секторі.

Щоб повернути аграрному сектору стабільність та забезпечити його розвиток, потрібен системний підхід до вирішення цих проблем. Інвестування у соціальну сферу, створення ефективних механізмів стимулювання працівників, а також активне вдосконалення ринку праці можуть стати ключовими кроками до підвищення продуктивності та стабілізації трудових ресурсів [24, 28, 29]. Використання трудових ресурсів у сільському господарстві вирізняється унікальними характеристиками, обумовленими природно-кліматичними, біологічними та територіальними чинниками, що суттєво відрізняють цю галузь від інших секторів економіки. Дана специфіка формує низку особливостей організації праці в аграрному секторі. Основні риси використання робочої сили в сільському господарстві включають:

1. Сезонний характер виробництва: Робочі процеси залежать від біологічних циклів рослин і тварин, що призводить до нерівномірного розподілу трудових навантажень протягом року. Зокрема, максимальні обсяги роботи припадають на період посівної кампанії та збору врожаю, тоді як у зимовий сезон спостерігається спад активності.

2. Територіальна розосередженість: Робота проводиться на значних територіях, що ускладнює її організацію, контроль якості виконання завдань, а також переміщення техніки й персоналу між окремими ділянками.

3. Залежність від погодних умов: Природно-кліматичні фактори сильно впливають на режим і інтенсивність роботи. Непередбачувані погодні явища (опади, заморозки чи посуха) вимагають від керівників швидкої реакції та високого рівня адаптивності.

4. Універсализація праці: Специфіка сільськогосподарської діяльності спонукає працівників виконувати мультифункціональні завдання. Наприклад, механізатор може одночасно займатися польовими роботами, технічним обслуговуванням обладнання і навіть проводити ремонтні роботи в міжсезонний період.

5. Обмежена сільська інфраструктура: Віддаленість населених пунктів та демографічне старіння сільського населення впливають на якість трудових ресурсів. Це створює необхідність для додаткових заходів, таких як забезпечення транспорту для доставки працівників до місць роботи та впровадження соціальних програм.

Для підвищення ефективності робочої сили аграрного сектору зазвичай застосовують такі стратегії (рис. 2.4.):

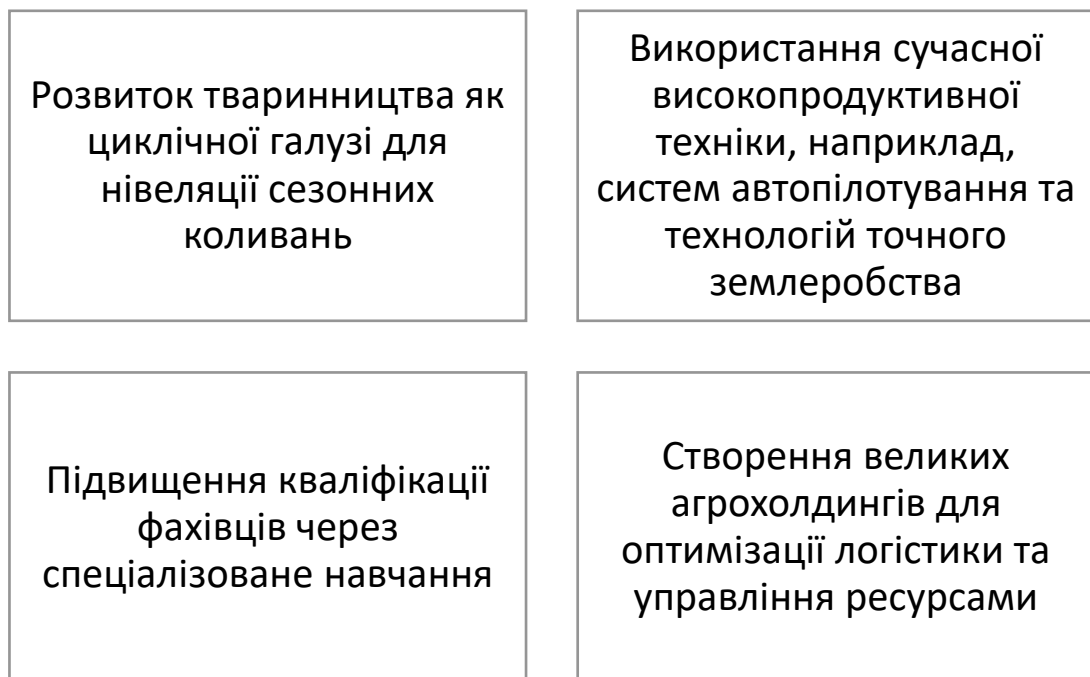


Рис. 2.4. Стратегії підвищення ефективності використання робочої сили в аграрному секторі

Цей комплексний підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й краще адаптуватися до специфічних викликів сільського господарства.

Працівники підприємства є суб'єктами виробництва. Саме вони прикладають свою робочу силу і знання до предметів праці з метою одержання підприємством продукції. У таблиці 2.4 представлено динаміку чисельності працівників ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» за окремими категоріями.

Таблиця 2.4

Трудові ресурси ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», чол.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Загальна кількість працівників	85	82	87	92	96	113,0
З них: - управлінські кадри	9	10	10	11	11	122,2
- працівники і спеціалісти	71	67	72	76	80	112,6
- допоміжний персонал	5	5	5	5	5	100,0

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.4, демонструє чіткі тенденції стабільного зростання забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» у період з 2021 по 2025 роки. Загальна чисельність працівників підприємства за цей час зросла на 13,0%, що в абсолютних показниках становить збільшення на 11 осіб. Таким чином, кількість співробітників зросла зі стартових 85 осіб у 2021 році до 96 осіб наприкінці звітної періоду, тобто у 2025 році.

У межах цього загального зростання можна виділити тенденції, характерні для окремих категорій працівників:

1. Управлінські кадри. Ця категорія працівників продемонструвала найбільш стрімке зростання, яке склало 22,2%. Кількість управлінських посад зросла з 9 осіб у 2021 році до 11 осіб у період з 2024 до 2025 років. Такий динамічний приріст може свідчити про активний розвиток компанії, що спричинило розширення сфер її діяльності та підвищення складності управлінської структури.

2. Працівники та спеціалісти. Ця категорія залишається найбільш чисельною і формує основу трудового колективу підприємства. Їхня загальна чисельність збільшилася на 12,6%, або на 9 осіб: із початкових 71 працівника у 2021 році до 80 осіб у 2025 році. Варто зазначити, що в динаміці цієї групи працівників спостерігалися тимчасові коливання — зокрема, скорочення штатних одиниць у 2022 році до рівня 67 осіб. Однак вже у наступні роки було зафіксовано стійкий тренд до зростання чисельності.

3. Допоміжний персонал. На відміну від інших категорій, чисельність працівників цієї групи залишалася стабільною протягом усього періоду аналізу, становлячи постійно 5 осіб. Це відповідає показнику в 100% відносно базового рівня, зафіксованого у 2021 році.

Узагальнюючи аналіз змін у кадровому складі ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», можна відзначити, що позитивна динаміка збільшення чисельності як виробничого штату, так і управлінської ланки прямо свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства та послідовну експансію його господарської діяльності. Це також може вказувати на успіх стратегії розвитку компанії та ефективне управління її ресурсами. У таблиці 2.5 представлено структуру персоналу господарства.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» за 2021-2025 рр., %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 +/- до 2021
Загальна кількість працівників	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	—
З них:						
- управлінські кадри	10,6%	12,2%	11,5%	12,0%	11,5%	+0,9%
- працівники і спеціалісти	83,5%	81,7%	82,8%	82,6%	83,3%	-0,2%
- допоміжний персонал	5,9%	6,1%	5,7%	5,4%	5,2%	-0,7%

Структура трудових ресурсів ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» демонструє стабільність та збалансованість протягом 2021–2025 років, з постійним домінуванням виробничих працівників та спеціалістів, які займають понад 81% загальної чисельності персоналу. Аналіз ефективності структури управління виявив такі ключові аспекти:

1. Оптимальне співвідношення персоналу. Частка управлінського складу стабільно тримається в межах 10,6–12,2%. Для аграрних чи виробничих підприємств такий рівень є економічно доцільним та оптимальним, що засвідчує відсутність надмірного розширення адміністративного апарату.

2. Керованість підприємства. У 2021 році на одного керівника припадало близько 8,4 підлеглих, а в 2025 році це співвідношення становило 1 до 7,7, що відповідає загальновизнаним нормам менеджменту (7–10 осіб на одного керівника). Це сприяло ефективному управлінню, чіткому контролю та своєчасному прийняттю рішень.

3. Раціоналізація витрат на допоміжний персонал. Відбулося зменшення частки допоміжного персоналу з 5,9% у 2021 році до 5,2% у 2025 році без змін у кількості цієї групи (5 осіб). Це свідчить про зростання ефективності виконання ними своїх обов'язків у контексті загального збільшення штату.

4. Антикризові заходи у 2022 році. Під час кризи відбулося скорочення основних працівників із 71 до 67 осіб при збільшенні кількості управлінців із 9 до 10 осіб. Частка керівного складу тимчасово досягла 12,2%, що пояснюється зусиллями щодо підвищення управлінської координації. У подальшому баланс було відновлено.

5. Масштабування бізнесу. У період із 2023 по 2025 роки спостерігається синхронне зростання чисельності як управлінців (до 11 осіб), так і основного персоналу (до 80 осіб). Станом на 2025 рік структура компанії фактично повернулася до базових пропорцій 2021 року, але з вищими кількісними показниками. Це свідчить про послідовну роботу підприємства в напрямку масштабування та розвитку.

З усього цього можна зробити наступний висновок: Кадрова політика ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» демонструє високу ефективність і сприяє підтримці здорового співвідношення між обсягами управління та виконавчою діяльністю. Завдяки стабільній частці виробничих працівників (понад 83%) та збалансованому навантаженню на керівний склад компанія забезпечує високу продуктивність праці та зберігає керованість на належному рівні.

2.3. Економічна ефективність виробництва сільськогосподарської продукції на підприємстві

Матеріально-технічне забезпечення підприємства є ключовим фактором, що впливає на технологічні можливості його виробничих процесів. У таблиці 2.6 представлено показники, які відображають стан і ефективність використання основних засобів ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ».

Таблиця 2.6

Ефективність використання основних засобів в ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Виручка від реалізації продукції і послуг, млн. грн.	108,4	115,2	118,7	136,8	149,7	138,1
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн	166,9	177,4	186,5	204,0	220,6	132,1
Фондоозброєність праці, млн.грн/чол.	1,96	2,16	2,14	2,21	2,30	117,2
Фондовіддача	0,65	0,64	0,63	0,67	0,68	104,6
Фондомісткість	1,54	1,56	1,57	1,49	1,47	95,4

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про позитивні тенденції у підвищенні ефективності використання основних засобів ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» протягом 2021-2025 років. Головним позитивним індикатором є те, що темпи зростання

виручки підприємства випереджають темпи нарощування його матеріально-технічної бази.

Виручка від реалізації та вартість основних засобів. За аналізований період виручка від реалізації продукції та послуг ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» демонструвало стабільне щорічне зростання. У 2025 році воно досягло 149,7 млн грн, що на 38,1% більше порівняно з базовим 2021 роком (108,4 млн грн). Водночас середньорічна вартість основних засобів також планомірно збільшувалася - з 166,9 млн грн до 220,6 млн грн (приріст склав 32,1%). Оскільки обсяг реалізації росла швидше, ніж капітальні активи, це вказує на оптимізацію використання наявних виробничих потужностей.

Фондоозброєність праці. Даний показник зріс із 1,96 млн грн/чол. у 2021 році до 2,30 млн грн/чол. у 2025 році (на 17,2%). Це свідчить про активне технічне переоснащення підприємства та покращення умов забезпечення персоналу необхідними оборотними й необоротними засобами для виконання робіт. Фондовіддача та фондомісткість. Динаміка узагальнюючих показників ефективності підтверджує якісне покращення управління активами. Протягом 2021–2023 років спостерігалось незначне зниження фондовіддачі (з 0,65 до 0,63), що було пов'язано із періодом активного капіталообігу та введенням в експлуатацію нових основних засобів, які ще не вийшли на повну виробничу потужність. Проте вже у 2024–2025 роках ситуація стабілізувалася: у 2025 році фондовіддача зросла до 0,68, що на 4,6% вище за рівень 2021 року. Це означає, що на кожен гривню, інвестовану в основні засоби, підприємство почало отримувати більше грошової виручки.

Відповідно, фондомісткість продукції скоротилася на 4,6% (з 1,54 у 2021 році до 1,47 у 2025 році). Зменшення фондомісткості є прямим підтвердженням зниження витрат матеріальних ресурсів на одиницю виробленої продукції (послуг) та підвищення загальної рентабельності матеріальних активів. Загалом, діяльність ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» у розрізі використання основних засобів у 2021–2025 роках можна охарактеризувати як високоефективну. Підприємство успішно поєднує процес модернізації

виробництва (зростання фондоозброєності) із підвищенням кінцевої грошової віддачі від використання свого майнового комплексу. На рисунку 2.5. показано графічний аналіз рівня фондovіддачі в господарстві.



Рис. 2.5. Графічний аналіз рівня фондovіддачі в господарстві

Для більш детального аналізу та прогнозування ефективності використання основних засобів підприємства ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» було створено графік динаміки фондovіддачі за період 2021–2025 років та проведено її трендовий аналіз із застосуванням лінійної та поліноміальної моделей.

Аналіз фактичної динаміки. Насичено-синя ламана лінія ілюструє реальну траєкторію розвитку показника фондovіддачі. У 2021–2023 роках спостерігалось незначне зниження цього показника з 0,65 до 0,63, що пояснюється тим, що темпи оновлення матеріально-технічної бази випереджали зростання обсягу виручки. Однак, із 2024 року траєкторія різко змінила свій напрямок в бік покращення: показник підвищився до 0,67 у 2024 році й досяг максимуму в 0,68 у 2025 році. Лінійна модель тренду. Лінія, що відображає лінійне наближення тренду, описується рівнянням: $y = 0,009x + 0,627$. - Коефіцієнт 0,009 свідчить про позитивну динаміку: загалом за розглянутий період фондovіддача збільшувалася в середньому на 0,009 пункту

щорічно. - Водночас низьке значення коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,4709$) вказує на те, що ця модель лише на 47,1% пояснює змінність показника. Тобто вона недостатньо точно враховує значний приріст ефективності у 2024–2025 роках.

Поліноміальна (квадратична) модель тренду. Дугоподібна крива визначена рівнянням другого порядку: $y = 0,0064x^2 - 0,0296x + 0,672$. - Ця модель демонструє суттєво вищий рівень відповідності даним із коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,8073$, що говорить про те, що вона пояснює приблизно 80,7% варіацій показника. - Параболічна форма тренду підтверджує успішне подолання підприємством адаптаційного періоду. У перші роки спостерігався спад унаслідок освоєння нових інвестицій (мінімум на стику 2022–2023 років), після чого відбулося стабільне зростання фондівіддачі завдяки ефективнішому використанню модернізованих активів.

Можна зробити висновок, що поліноміальна модель із високим значенням R^2 дозволяє скористатися нею для короткострокового прогнозування. Поточна траєкторія тренду свідчить про формування стійкої тенденції зростання ефективності використання основних засобів ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» у найближчій перспективі.

В таблиці 2.7 кваліфікаційної роботи наведено основні показники ефективності виробництва продукції підприємством.

Таблиця 2.7

Ефективність виробництва продукції підприємством, тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 +/- до 2021
Всього витрат на виробництво і реалізацію продукції	92300	96800	99500	117300	125900	+33600
Виручка від реалізації продукції і послуг	108400	115200	118700	136800	149700	+41300
Прибуток від реалізації	16100	18400	19200	19500	23800	+7700
Р.р., %	17,44	19,01	19,29	16,62	18,90	+1,46 в.п.
Приходиться виручки на одного працівника	1275	1405	1364	1487	1559	+284

Аналіз даних таблиці 2.7 демонструє стійке покращення ефективності виробничих процесів і зміцнення фінансово-економічних показників підприємства в період 2021-2025 років. Нижче наведено структуроване аналітичне узагальнення:

Динаміка витрат та виручки. У досліджуваний період зафіксовано зростання фінансових потоків: загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2025 році склали 125900 тис. грн, що на 33600 тис. грн більше порівняно з 2021 роком; виручка від реалізації продукції демонструвала ще інтенсивніше зростання - на 41300 тис. грн за п'ять років (з 108400 тис. грн у 2021 році до 149700 тис. грн у 2025 році). Переважання темпів зростання доходів над витратами свідчить про позитивну динаміку фінансового стану.

Показники прибутковості та рентабельності. Значення прибутків і рентабельності стабільно поліпшувалися: прибуток від реалізації зріс до максимального показника у 2025 році — 23800 тис. грн, із загальним приростом на 7700 тис. грн за п'ять років. Хоча в 2024 році спостерігалось уповільнення темпів, позитивний тренд зберігся; - рівень рентабельності протягом цього періоду коливався від 16,62% до 19,29%. Рекордне значення було зафіксовано у 2023 році (19,29%). Попри тимчасове зниження у 2024 році до 16,62% через зростання витрат, вже у 2025 році він відновився до рівня 18,90%. Загальний приріст рентабельності склав 1,46 в.п.

Ефективність використання трудових ресурсів. Продуктивність праці в розрахунку на одного працівника зазнала значного зростання: за п'ять років цей показник збільшився на 284 тис. грн/чол.; у 2025 році продуктивність становила 1559 тис. грн на працівника, що значно перевищує початковий рівень у 1275 тис. грн (2021 рік); незначне зниження продуктивності в 2023 році (1364 тис. грн) було компенсоване її подальшим різким зростанням у наступні роки.

Загальна оцінка доводить, що підприємство демонструє стабільний розвиток, нарощує виробничі потужності, підвищує ефективність трудових ресурсів та забезпечує повільне, але стаłe зростання фінансових показників.

Аналітичні висновки та результати підкреслюють позитивний прогрес діяльності підприємства протягом зазначеного п'ятирічного періоду.

Для ілюстрації динаміки розвитку сільськогосподарського підприємства варто звернути увагу на ключові показники зростання у 2025 році: виручка від реалізації збільшилася на 38,10%, що відповідає темпу зростання 138,10%; прибуток від реалізації зріс на 47,83%, з темпом зростання 147,83%; загальні витрати підвищилися на 36,40%, відповідно темп зростання склав 136,40%.

Економічна ефективність та оптимізація витрат в аграрному секторі є ключовими компонентами діяльності, враховуючи його залежність від сезонності, вартості паливо-мастильних матеріалів та добрив. У цьому контексті ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» демонструє збалансований фінансовий розвиток, відображений у позитивній динаміці основних показників.

Темп зростання доходів компанії (+38,10%) випереджає темп зростання витрат (+36,40%), що свідчить про грамотне управління собівартістю продукції та ефективну цінову політику. Особливо варто зазначити 2024 рік, коли витрати суттєво зросли (на 19,29 в.п. порівняно з 2023 роком) через капітальні інвестиції, такі як закупівля техніки та розширення земельного банку. Це призвело до тимчасового зниження рентабельності до 16,62%, яка, втім, у 2025 році відновилася до 18,90%.

Фінансові показники компанії свідчать про стабільне зростання прибутковості. Прибуток від реалізації за аналізований період збільшився майже в півтора рази (+47,83%), досягнувши пікового значення у 23,8 млн грн у 2025 році. Головним фактором цього успіху стало активне нарощення доходів.

Показники продуктивності праці за цей період також демонструють значний прогрес. У 2022 році при зниженні штату з 85 до 82 осіб виручка на одного працівника зросла до 1405 тис. грн (+10,20%), що свідчить про ефективну інтенсифікацію роботи в умовах скорочення кадрів. Починаючи з 2023 року компанія активно розширювала команду, збільшивши чисельність персоналу на 12,94%, до 96 осіб у 2025 році. Це супроводжувалося суттєвим

підвищенням кадрової ефективності: середня виручка на одного працівника в 2025 році склала 1559 тис. грн, що на 22,27% перевищує показники початкового періоду.

В додатку Б кваліфікаційної роботи показано сильні і слабкі сторони господарства, а також можливості і загрози для нього, що можуть надходити із зовнішнього середовища.

Отже, аналіз діяльності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» за період 2021-2025 років демонструє його стабільність та рух до моделі сталого інтенсивного розвитку. Зростання чисельності персоналу, випереджаюче підвищення продуктивності праці та значне покращення фінансових результатів вказують на високий рівень організації і перспективність підприємства в аграрному бізнесі.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРА В УМОВАХ МІНЛИВОГО
БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Впровадження стратегічного підходу для зміцнення конкурентних позицій підприємства

Введення стратегічного підходу в агробізнес є всеосяжним планом дій, спрямованим на раціональне використання ресурсів, підвищення врожайності, зниження витрат і адаптацію до змін на ринку. Цей підхід покликаний забезпечити підприємству стабільний розвиток і зміцнити його конкурентоспроможність. Основними етапами та інструментами для досягнення цієї мети є:

1. Оцінка поточного стану. Застосування SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін господарства (парк техніки, якість земель, рівень персоналу), а також зовнішніх чинників, таких як погодні умови, ціни на добрива, доступ до ринків збуту. Проведення конкурентного аналізу, що включає детальне дослідження місцевих конкурентів: їхніх цін, виробничих технологій, логістичних рішень і якості продукції.

2. Вибір стратегічного напрямку. Стратегія розвитку визначається в залежності від масштабів підприємства та доступних ресурсів, - лідерство за витратами: оптимізація собівартості за рахунок використання великих площ, ефективної логістики чи гуртових закупівель. Диференціація, - унікальна пропозиція через вирощування нішевих культур, органічне виробництво або специфічні види тваринництва. Нішування, - фокус на вузькому сегменті ринку, наприклад виробництві насіння, ягідництві чи переробці сільськогосподарської продукції.

3. Технологічна модернізація. Упровадження точного землеробства із застосуванням GPS-навігації, дронів та систем автоматизованого внесення добрив і засобів захисту рослин для збільшення продуктивності та ефективності. Перехід на цифровізацію через впровадження ERP-систем, які спрощують бухгалтерію, управління ресурсами та моніторинг стану посівів.

4. Раціональне управління ресурсами. Диверсифікація сівозмін для підтримки родючості ґрунтів і зниження ризиків, пов'язаних із неврожайми окремих культур. Інвестиції в сучасні системи зрошення, зокрема крапельне зрошення або дощувальні системи, що особливо актуально для регіонів зі спекотним та посушливим кліматом.

5. Вдосконалення збуту та логістики. Розвиток переробних потужностей: створення готової продукції (борошно, крупи, олія, комбікорми) для збільшення доданої вартості. Розширення каналів реалізації продукції через експортні контракти, форвардні угоди або продажі через фермерські магазини і торговельні мережі. Організація інфраструктури для зберігання: будівництво елеваторів, складів чи холодильників для продажу продукції за вигідними цінами у сприятливі сезони.

6. Управління фінансами та зниження ризиків. Застосування програм страхування врожаю від погодніх ризиків, таких як посуха чи заморозки. Використання державних програм підтримки фермерів для отримання грантів, пільгових кредитів (зокрема програми "Доступні кредити 5-7-9") або компенсацій у галузі садівництва і тваринництва.

Комплексний підхід до впровадження цих заходів дозволяє малим і великим аграрним підприємствам зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток навіть в умовах мінливої економіки та кліматичних викликів [30-33].

У сучасних умовах функціонування української економіки аграрні підприємства стикаються з високим рівнем нестабільності та невизначеності, що зумовлено комплексним впливом воєнних, економічних, технологічних та інституційних факторів. Постійне порушення логістичних ланцюгів, суттєві

зміни в системі зовнішніх ринків збуту, все вищі вимоги до безпечності та якості продукції, а також посилення глобальної конкуренції створюють нові виклики та формують підвищені вимоги до розвитку аграрного сектору. За цих обставин цілеспрямоване та продумане стратегічне управління розвитком агропідприємств стає неможливим без якісного системного аналізу їхнього конкурентного потенціалу, а також його раціонального і ефективного використання. Аналіз конкурентного потенціалу аграрних підприємств у світлі стратегічного управління має особливу актуальність і виправданість із кількох причин. По-перше, проведення такої оцінки дозволяє об'єктивно визначити нинішній рівень конкурентоспроможності конкретного підприємства на ринку. По-друге, цей аналіз надає можливість обґрунтувати і реалізувати комплекс стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення подальшого розвитку підприємства. Такий підхід охоплює модернізацію технологічних процесів, інтеграцію інноваційних рішень, активне впровадження інструментів диджиталізації в аграрному бізнесі, а також пошук і освоєння нових сегментів внутрішніх і глобальних ринків збуту. Варто зазначити, що врахування конкурентного потенціалу не лише відкриває перед агропідприємствами нові перспективи, але й значно підсилює їхню здатність адаптуватися до постійно змінюваних умов ризику та невизначеності, характерних для сучасної воєнної економіки й трансформацій глобального аграрного ринку. Зважаючи на значну роль адаптивності у функціонуванні агробізнесу, слід розглядати конкурентний потенціал як одну з ключових складових довгострокового успіху аграрних підприємств. Саме ефективна реалізація цього потенціалу сприяє зростанню продуктивності використання ресурсів і оптимізації бізнес-процесів. Вона дозволяє не лише укріпити позиції підприємств на ринку, але й забезпечити їхню стійкість у складному та часто мінливому середовищі. У підсумку можна зробити висновок, що впровадження заходів з оцінювання і розвитку конкурентного потенціалу має стати невід'ємною складовою систем стратегічного управління агропромисловими підприємствами. Цей підхід є необхідною умовою для

створення інноваційних стратегій розвитку, заснованих на принципах сталості, які дають змогу гідно відповідати на виклики сучасної економічної дійсності і забезпечувати поступальний розвиток у кризових умовах [31].

Проведений всебічний аналіз теоретичних і методичних основ конкурентоспроможності, а також детальне емпіричне оцінювання фінансових результатів діяльності суб'єктів аграрного бізнесу створюють можливість визначити та окреслити найважливіші й обґрунтовані напрями для вдосконалення системи стратегічного управління цими суб'єктами. Вони слугують базисом для розробки ефективних управлінських рішень, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості у динамічному бізнес-середовищі (рис. 3.1.).

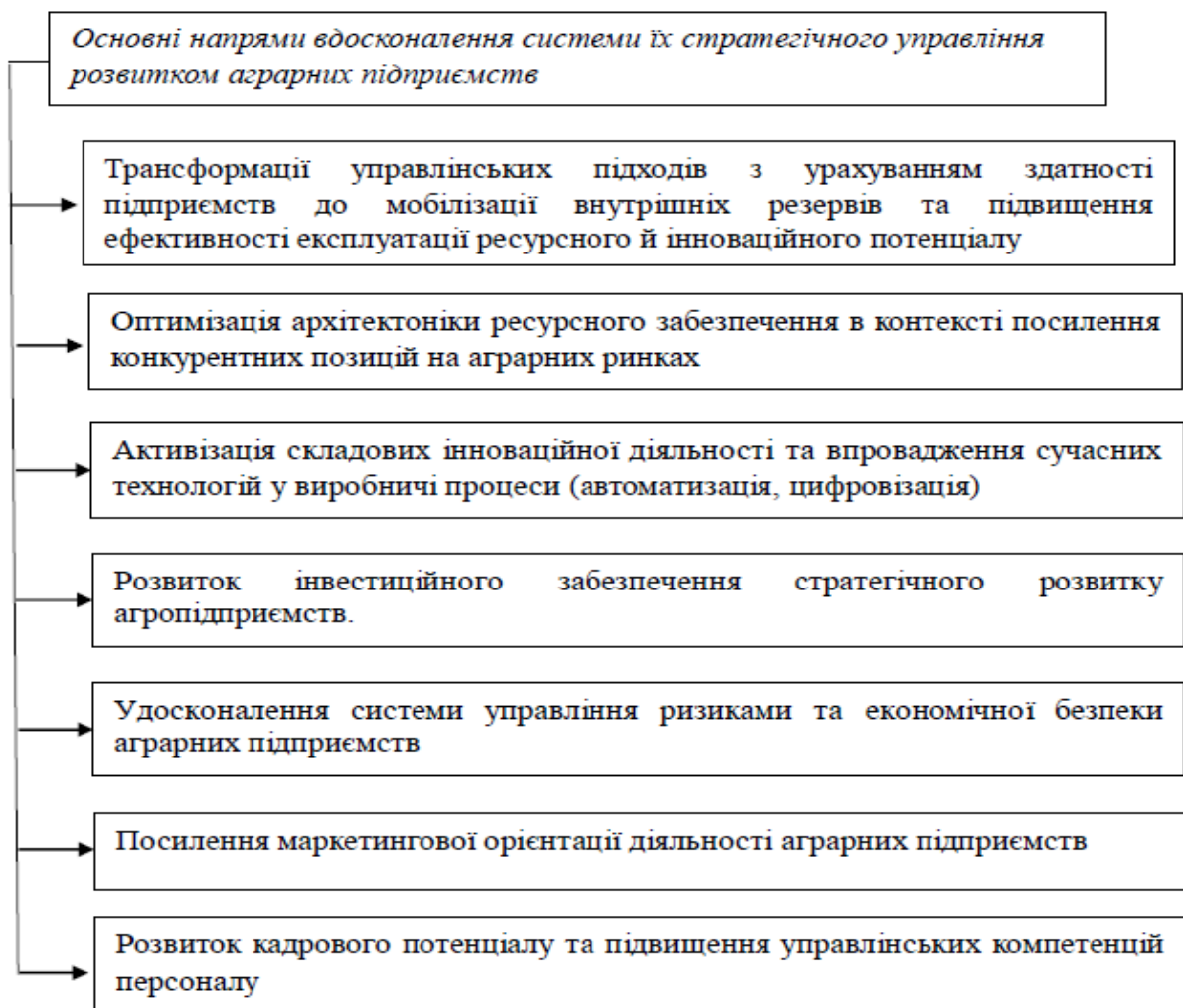


Рис. 3.1. Напрями вдосконалення системи стратегічного управління розвитком аграрних підприємств в сучасних умовах [31]

Актуальність трансформації управлінських підходів обумовлена постійною нестабільністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, яке характеризується зростанням воєнно-політичних та економічних ризиків, а також посиленням інтенсивності глобальної конкуренції. У таких динамічних умовах набуває особливого значення здатність підприємств ефективно адаптуватися до змін, зосереджуючи увагу на оптимальному використанні внутрішніх резервів і підвищенні ефективності експлуатації доступного ресурсного та інноваційного потенціалу. Одним із ключових напрямів, що сприяють зміцненню конкурентних позицій компаній, є вдосконалення системи ресурсного забезпечення. Цей процес передбачає раціоналізацію структури виробничих активів, оптимізацію використання земельних ресурсів, а також більш інтенсивне й продуктивне залучення матеріально-технічних і фінансових засобів. Це дозволяє не лише подолати поточні виклики, але й стати на шлях довгострокового економічного зростання. Послідовна гармонізація цих елементів створює підґрунтя для досягнення синергії, яка стає базою для формування стійких конкурентних переваг. Ці переваги, у свою чергу, ґрунтуються на ефективному управлінні: мінімізації витрат на виробництво продукції чи надання послуг та максимізації віддачі від уже наявного капіталу. Таким чином, оптимізація ресурсів виступає не просто як економічний інструмент, а як стратегічний чинник сучасного бізнесу в умовах жорсткої конкуренції [34].

Сучасні ідеї стратегічного управління агробізнесом спрямовані на розвиток високоефективних та адаптивних механізмів, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність підприємств навіть за умов нестабільності. Основу цієї моделі становить створення гнучких систем моніторингу та управління ризиками, здатних оперативно реагувати на виклики, спричинені як воєнними загрозами, так і стрімкими змінами кліматичних умов. Захист економічної стійкості перетворюється на ключове завдання, яке вирішується шляхом диверсифікації каналів збуту, виходу на нові ринки та інтеграції у міжнародні ланцюги постачання

сільськогосподарської продукції. Разом із структурними змінами особливого значення набуває підвищення професійної компетенції персоналу та розвиток управлінських навичок керівного складу. Інвестиції у людський капітал стають ключовою передумовою для ефективного впровадження інноваційних технологій і формування нових управлінських підходів. Високий рівень професіоналізму співробітників та якісна підготовка керівників сприяють гнучкому реагуванню на зміни на ринку, допомагаючи підприємствам швидко адаптуватися до нових умов і підтримувати свою життєздатність навіть у найскладніших економічних ситуаціях. У результаті таких заходів агропідприємства отримують змогу не лише зберегти позиції в галузі, але й знаходити нові можливості для зростання та розвитку в динамічному середовищі [35].

Зростання конкурентоздатності господарств агропродовольчого сектору вимагає розробки комплексних заходів, спрямованих на оптимізацію всіх аспектів їхньої діяльності, що дозволить отримати суттєві переваги на ринку аграрної продукції. З метою зміцнення позицій як окремих сільськогосподарських виробників, так і їхньої продукції, пропонується зменшити собівартість виробництва, підвищити врожайність культур і продуктивність тваринницького господарства. Досягти цього можливо через впровадження інноваційних технологій та посилене застосування ефективних маркетингових підходів, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентної переваги. Очевидно, ключовими факторами, що безпосередньо впливають на якість і конкурентоспроможність продукції, є технології вирощування, зберігання та обробки, а також рівень якості готового продукту. Відтак розроблено рекомендований комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення цих напрямів діяльності господарюючих суб'єктів.

Для розробки ефективних заходів зі зниження собівартості виробництва сільськогосподарської продукції необхідно враховувати, що одним із ключових чинників, який сприяє зменшенню витрат, є підвищення врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності у сфері

тваринництва. Саме ці аспекти відіграють важливу роль у зниженні витрат на одиницю продукції, що своєю чергою може забезпечити конкурентоспроможність сільського господарства на сучасному ринку.

Таблиця 3.1

Шляхи зростання конкурентоздатності підприємств АПК [36-38]

Функціональні аспекти	Відповідні характеристики (Напрями реалізації)
1. Виробничо-технологічний комплекс	
Забезпеченість та ефективність використання ресурсів	- Удосконалення використання орних земель на основі науково обґрунтованих сівозмін - Модернізація та підтримка виробничо-технічної бази у вискоелективному експлуатаційному стані
Якість та безпечність аграрної продукції	- Прогресивна селекція та впровадження продуктивних сортів і гібридів с-г. культур (переважно зернової та технічної груп) - Дотримання регламентів точного землеробства (оптимізація доз мінерального та органічного живлення) - Сертифікація продукції за міжнародними стандартами (наприклад, HASSP, GlobalG.A.P.) - Впровадження новітніх технологій післязбиральної доробки та зберігання сировини
2. Маркетингова стратегія	
Дослідження та прогнозування ринкового середовища	- Системний моніторинг чинників макро- та мікросередовища для превентивної адаптації підприємств до ринкових коливань
Стратегічне ціноутворення та збут	- Впровадження гнучких моделей ціноутворення залежно від ринкової кон'юнктури - Диверсифікація каналів збуту (орієнтація на прямі контракти, переробні підприємства та експорт) - Максимізація обсягів реалізації шляхом підвищення ринкової частки
3. Фінансово-економічний блок	
Управління фінансовим станом та результативністю	- Регулярний SWOT-аналіз фінансово-господарської діяльності - Ідентифікація та мобілізація внутрішніх резервів підвищення віддачі виробничого потенціалу
4. Кадрове забезпечення та менеджмент	
Трансформація корпоративної культури	- Синхронізація внутрішньої корпоративної культури із довгостроковою стратегією розвитку та викликами зовнішнього ринку
Оптимізація бізнес-процесів та комунікацій	- Формування сприятливого соціально-психологічного клімату на всіх рівнях управління - Автоматизація та регламентація внутрішніх бізнес-процесів для зниження трансакційних витрат

Представлена таблиця 3.1 систематизує ключові напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу (АПК) за чотирма функціональними блоками: виробничим, маркетинговим, фінансовим та кадрово-управлінським. Такий підхід дозволяє розглядати конкурентоспроможність як інтегральну характеристику, що формується під впливом внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання.

У виробничо-технологічному блоці акцент зміщено на інтенсифікацію виробництва. Ефективне землекористування через оптимізацію сівозмін безпосередньо впливає на збереження родючості ґрунтів, що є базовим ресурсом АПК. Одночасно якість продукції пропонується підвищувати не лише класичними методами (селекція та живлення), а й через впровадження систем сертифікації та модернізацію логістики зберігання, що мінімізує втрати в ланцюгу доданої вартості.

Маркетинговий аспект орієнтований на ринкову адаптивність. Замість пасивного спостереження пропонується системний моніторинг середовища. Трансформація підходу до ціноутворення (перехід від простого розрахунку витрат до гнучких моделей) дозволяє підприємству максимізувати маржинальність та диверсифікувати ризики збуту в умовах високої волатильності аграрних ринків.

Фінансово-економічний та кадровий блоки виступають забезпечувальною платформою. Постійний аудит фінансового стану створює основу для пошуку прихованих резервів ефективності. У свою чергу, оптимізація бізнес-процесів та розвиток організаційної культури забезпечують синергетичний ефект, підвищуючи швидкість прийняття управлінських рішень та знижуючи рівень конфліктності всередині підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на перехід підприємств АПК від моделі виживання до моделі сталого стратегічного зростання. Системний і послідовний підхід до впровадження зазначених заходів не лише сприятиме зниженню собівартості аграрної продукції, але й підвищить її якість, забезпечить стабільність

виробництва та зміцнить позиції виробників на внутрішньому і міжнародному ринку.

Близьким до поняття конкурентоспроможності аграрного підприємства є поняття його стійкості. У сучасному сільському господарстві поняття стійкості (resilience) охоплює здатність сільгосппідприємств підтримувати ключові функції, такі як виробництво продуктів харчування та забезпечення прибутковості, навіть за умов кліматичних потрясінь, нестабільності ринків та порушень у ланцюгах постачання. Для аналізу та підвищення цієї стійкості аграрії мають у своєму розпорядженні спеціалізовані інструменти, що охоплюють три головні аспекти: міцність (robustness), адаптивність та здатність до трансформації. Серед ключових інструментів можна виділити наступні:

1. ResAT (Resilience Assessment Tool). Користується популярністю для оцінки впливу державної політики та внутрішніх стратегій на спроможність фермерських господарств долати кризи.

2. Інструментарій CRFS (City Region Food Systems). Цей практичний інструмент планування допомагає визначити потреби в покращенні стійкості до змін клімату та пандемічних викликів.

3. Resilient Agriculture Metrics. Комплекс кількісних показників для вимірювання ефективності відновлення сільгосппідприємств (bounce-back-ability), зокрема:

- APRi (Agriculture Production Resilience Index). Показник стабільності врожайності зернових у несприятливих кліматичних умовах.

- LAND_PR. Оцінка продуктивності використання землі, виражена у сталій вартості з розрахунку на гектар.

- ROA (Return On Assets). Визначає рентабельність активів як індикатор фінансової стійкості.

- VIABILITY. Оцінює здатність підприємства покривати витрати та зобов'язання з урахуванням альтернативної вартості виробничих ресурсів.

Особливу роль у забезпеченні довгострокової стабільності аграрного сектору відіграє інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Суть цих принципів полягає у наступному:

- Environmental (Екологічна складова): Використання точного землеробства, застосування відновлюваної енергії, створення замкнених систем виробництва для мінімізації впливу на довкілля.
- Social (Соціальна складова): Забезпечення прав працівників, підтримка місцевих громад і створення умов для стабільності персоналу.
- Governance (Складова управління): Дотримання прозорості, розробка корпоративної звітності у відповідності до стандартів (CSRD, GRI) і сприяння залученню вигідних кредитів та інвестицій.

За умов кризової ситуації важливо оперативно проводити оцінку стійкості виробництва. До основних методів антикризової діагностики належать:

- Аналіз сценаріїв та імітаційне моделювання. Дозволяє прогнозувати можливі наслідки через зміну ринкових цін або втрату врожаю.
- Метод аналізу ієрархій. Використовується для визначення значущості різних ризикових факторів (логістика, фінанси, погода), що сприяє розрахунку загального інтегрального показника стійкості.

Сучасні підходи до аналізу та управління дозволяють агробізнесу не лише залишатися на плаву в складних умовах, але й досягати довгострокового розвитку завдяки підвищенню своєї стійкості [39].

Стійкість і конкурентоспроможність аграрного підприємства - це дві взаємопов'язані складові, які визначають його стабільність і успіх на ринку. Економічна стійкість формує базу для виживання й адаптації до змінного середовища, тоді як конкурентоспроможність відображає здатність підприємства домагатися лідерських позицій на ринку. У взаємодії вони забезпечують тривалу стабільність бізнесу, що особливо важливо в умовах глобальних економічних викликів і обмежених ресурсів. Взаємозв'язок між стійкістю й конкурентоспроможністю проявляється у впливі опірності

ризикам на ринкові успіхи підприємства. Стійкість агропідприємства охоплює здатність ефективно діяти, адаптуватися, протистояти різноманітним ризикам, включаючи погодні, логістичні та фінансові, а також відновлюватися після кризових ситуацій [40-41]. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню ринкових позицій через кілька ключових аспектів:

- Безперервність постачань. Фінансова й виробнича стабільність гарантує своєчасне виконання контрактів, збереження довіри партнерів і підтримку каналів збуту навіть у періоди зростання вартості ресурсів.

- Інвестиційний потенціал. Стійкі підприємства приваблюють для інвесторів, що дозволяє залучати фінансування для оновлення обладнання та впровадження інноваційних технологій.

- Ефективне управління витратами. Збалансоване використання ресурсів мінімізує ризик банкрутства у періоди економічної нестабільності й забезпечує адаптивність до змін цін.

Для досягнення високої ефективності підприємства аграрного сектора орієнтуються на низку фундаментальних чинників, які сприяють реалізації їхнього потенціалу:

1. Технологічне лідерство. Впровадження сучасних технологій точного землеробства та прогресивних методів зберігання й переробки сировини сприяє підвищенню якості продукції й продуктивності господарства.

2. Управління ризиками. Застосування вдосконалених маркетингових стратегій дозволяє ефективно нейтралізувати ризики, пов'язані із сезонністю або нестабільністю виробництва.

3. Екологічна та соціальна відповідальність. Дотримання принципів сталого розвитку ґрунтів у поєднанні зі створенням професійної команди забезпечує довгострокову життєздатність підприємства.

4. Інтеграція та кооперація. Спільні зусилля або приєднання до структури агрохолдингів можуть істотно підвищити стійкість малого й середнього бізнесу шляхом оптимізації логістики та ефективнішої реалізації продукції.

Комплексний аналіз наведених факторів дає змогу вибудувати гнучку систему забезпечення ефективності агропідприємства незалежно від зовнішніх викликів та нестабільності [42].

3.2. Формування комплексу тактичних заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища ситуація на агропродовольчому ринку зазнає ще більших ускладнень через недостатній рівень державної підтримки, проблеми з інвестиційною діяльністю, сезонний характер виробництва, нерівномірне використання виробничих потужностей, посилення конкуренції, а також дефіцит достовірної інформації про ринкову ситуацію та конкурентну боротьбу в галузі. В таких умовах першочерговим завданням є розробка дієвих стратегій і практичних тактичних заходів, спрямованих на соціально-економічний розвиток агроформувань та зміцнення їхніх конкурентних позицій.

Щоб забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності агроформувань, пропонується впровадити низку тактичних заходів, які включають підвищення загальної ефективності господарської діяльності підприємств та цінової конкурентоспроможності продукції. Досягти цього можна шляхом оптимізації технологічних процесів виробництва, що передбачає: застосування науково обґрунтованих систем сівозмін, використання високоякісного насіння, а також удосконалення структури посівних площ.

Одним із важливих напрямків покращення управління у підприємствах аграрного сектору є впровадження науково обґрунтованих сівозмін. Основний принцип цієї технології полягає у чергуванні вирощування різних культур на одній і тій же площі таким чином, аби вони поверталися на своє початкове місце через 3–5 років, або й навіть довший період за можливості. Це сприяє збереженню родючості ґрунтів та сталому розвитку виробництва.

Недотримання принципів сівозмін, яке передбачає тривале вирощування однієї культури на одному полі або неправильне її чергування, є загрозливою практикою, яка може обернутися значними втратами для агропідприємств. Такий підхід породжує низку комплексних проблем, які відображаються і на врожайності, і на прибутковості. Розгляньмо, чому це важливо і які наслідки можуть виникнути. Основні ризики для господарства, що можуть виникнути за таких обставин наведено на рисунку. 3.1.

Втрата врожайності: Стрімке падіння продуктивності культур.

Зростання витрат: Збільшення бюджету на хімікати.

Деградація земель: Фізичне та хімічне виснаження ґрунтів.

Зниження прибутку: Падіння рентабельності всього бізнесу.

Рис. 3.1. Основні ризики для підприємства [43]

Спад продуктивності. Монокультури швидко вичерпують потенціал ґрунту, що негативно позначається на врожайності. Зростання витрат. Щоб компенсувати дефіцит поживних речовин і контролювати шкідників, доводиться збільшувати витрати на хімічні препарати, що б'є по фінансовому стану підприємства. Деградація земель. Ґрунти виснажуються як фізично, так і хімічно, втрачаючи свою родючість і здатність забезпечувати стабільні врожаї. Падіння прибутковості. Усе вищеперераховане неминуче призводить до зниження рентабельності бізнесу та скорочення доходів.

Агрономічні проблеми:

1. Хвороби та шкідники. Збудники хвороб накопичуються в поживних рештках і утворюють ідеальне середовище для зимівлі та розмноження. Шкідники знаходять безперервне джерело живлення, що збільшує їхню популяцію. Часте використання хімікатів спричиняє резистентність - препарати поступово втрачають свою ефективність.

2. Засміченість бур'янами. Неналежна ротація культур створює сприятливі умови для розвитку певних видів бур'янів, які є специфічними для окремих рослин. З'являються паразитичні рослини, такі як вовчок на соняшникових полях, що здатні завдавати суттєвої шкоди.

3. Виснаження та деградація ґрунту. Однобічний винос поживних елементів через повторне вирощування однієї культури виснажує землю. Порушується структура ґрунту, зокрема капілярна система, що ускладнює водообмін та аерацію. Деякі культури надмірно висушують глибокі шари землі, провокуючи посуху вже на рівні самих ґрунтів. У землі накопичуються токсини, які виділяються корінням рослин, що додатково впливає на її якість (токсикоз).

Впровадження правильної ротації культур є основою довготривалої ефективної роботи агровиробництва. Правильно сплановані сівозміни не тільки допоможуть уникнути перелічених проблем, але й зміцнять здоров'я вашого бізнесу та земельних ресурсів.

Як зазначалось, господарство на протязі останніх років стабільно вирощує один і той же набір культур, прошу звернути увагу на рис. 3.2.

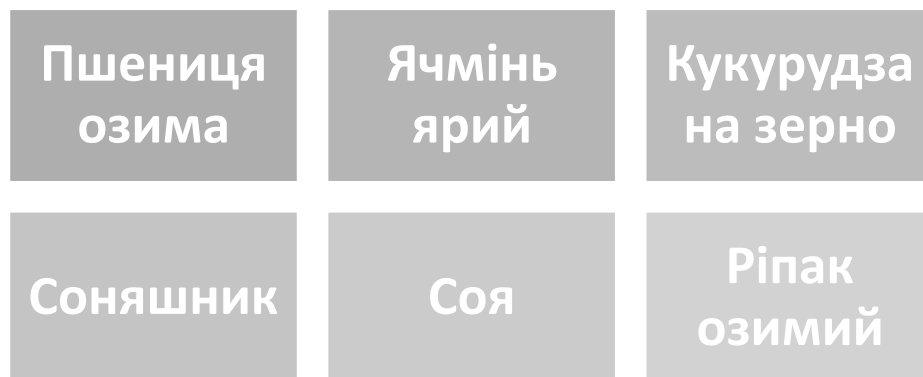


Рис. 3.2. Посівні культури ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

У специфічних умовах Вінницької області, розташованої в лісостеповій зоні з переважно сприятливим, але в останні роки нестабільним рівнем зволоження, обраний набір культур демонструє стабільно високу врожайність і має значний ринковий потенціал. Враховуючи, що діяльність господарства повністю зосереджена на рослинництві, без включення тваринництва, керівництво має зосередитись на впровадженні ефективних методів відновлення родючості ґрунтів, які не передбачають використання гною.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки поточного набору культур в ТОВ

«ПОБЕРЕЖНЕ»*

Критерій	Переваги	Недоліки
Економіка та ринок	Висока ліквідність усіх культур; стабільний прибуток; валютна виручка (ріпак, соя).	Цінові коливання; висока вартість сушіння кукурудзи та добрив для ріпаку.
Агрономія та ґрунт	Наявність сої (азотфіксатор); ріпак та соняшник - чудові розпушувачі ґрунту.	Два сильних висушувачі ґрунту (соняшник, кукурудза); накопичення склеротиніозу.
Організація праці	Ідеальний конвеєр збирання: ріпак → ячмінь → пшениця → соя → соняшник → кукурудза.	Напружений осінній період (збирання кукурудзи/соняшнику + посів озимини).

* На основі аналізу даних з господарства та інформації з джерел 44-47

Лісостепова зона України тягнеться від Карпат до східних кордонів країни, охоплюючи понад третину її площі (33,6 %). Для цього регіону характерний помірно теплий клімат із середньорічною кількістю опадів у межах 430–600 мм. Залежно від рівня зволоження, зону поділяють на дві підзони: із достатнім і недостатнім зволоженням. Підзона достатнього зволоження Ця підзона включає Волинську, Рівненську, Львівську, Івано-Франківську, Тернопільську, Хмельницьку, Житомирську області, а також

північну частину Вінницької області. Коефіцієнт ГТК (гідротермічного коефіцієнта) коливається в межах 1,1–1,8. Підзона недостатнього зволоження. До цієї підзони належать південні райони Полтавської, Кіровоградської та Одеської областей. Річна кількість опадів варіюється від 430 до 450 мм, а ГТК складає 0,9–1,2.

Керівництво ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» Вінницького району Вінницької області намагається дотримуватись наступної сівозміни, Прошу звернути увагу на рисунок 3.3.

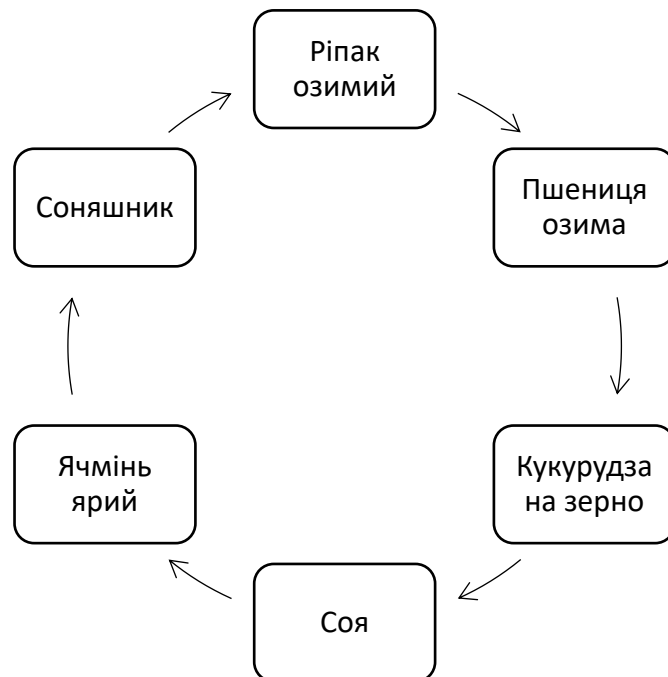


Рис. 3.3. Основна сівозміна ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

Поле 1: Ріпак озимий (раннє звільнення поля, чудовий попередник). Поле 2: Пшениця озима (сіяна по ріпаку — дає найвищий урожай). Поле 3: Кукурудза на зерно (використовує потенціал поля після пшениці). Поле 4: Соя (збагачує ґрунт азотом після кукурудзи). Поле 5: Ячмінь ярий. Поле 6: Соняшник (замикає цикл, викачує вологу з глибоких шарів). Чому це працює: Соняшник стоїть наприкінці та повертається на те саме поле лише на 7-й рік. Після нього йде ріпак (через глибокий обробіток ґрунту), або поле відпочиває під ярим клином.

Щоб оптимізувати економіку та покращити фітосанітарний стан, господарству варто внести такі корективи [44-47]:

1. Замінити ярий ячмінь на кукурудзу або сою: У Вінницькій області вирощування ячменю ярого часто виявляється малорентабельним у порівнянні з іншими культурами. Рекомендуємо зменшити його посівні площі, віддаючи перевагу збільшенню вирощування сої, яка може принести вищий дохід.

2. Впровадження сидеральних культур (обов'язкова рекомендація): Через відсутність тваринництва, після збору озимої пшениці (перед посадкою кукурудзи) потрібно обов'язково висівати пожнивні сидерати, такі як гірчиця, редька олійна або їхні суміші. Це стане альтернативою використанню гною, сприятиме зв'язуванню азоту в ґрунті та поліпшить його структуру.

3. Моніторинг сортів сої: Господарству доцільно вирощувати виключно ультраранні або ранні сорти сої. Пізній збір сої не дозволить своєчасно та якісно підготувати поле для висіву озимих культур, що може призвести до збоїв у сівозміні й вплинути на загальну врожайність.

4. Попередження хвороб: Важливо враховувати, що ріпак, соняшник і соя схильні до зараження однаковими хворобами, зокрема білою гниллю (склеротиніозом). Їх загальна частка у структурі посівних площ не повинна перевищувати 50% загальної площі господарства, щоб уникнути поширення захворювань і забезпечити стійкість агрофітації.

Щоб ефективно врахувати всі рекомендації, такі як виключення низькорентабельного ячменю, зменшення ризику виникнення склеротиніозу та забезпечення обов'язкового сидерального відновлення ґрунту без використання гною, доцільно перейти на п'ятипільну сівозміну. Після вилучення ячменю структура стає більш насиченою, тому для рівномірності ми розподіляємо сою, ріпак і соняшник у часі. Додатково впроваджуємо висівання пожнивних сидератів (зелених добрив) після пшениці, що сприятиме покращенню стану ґрунту.

На підставі запропонованих змін можна розробити проект п'ятипільної сівозміни для ТОВ «Побережне». У межах цієї схеми кожній культурі

відповідатиме рівно 20% загальної площі орних земель, а повний цикл ротації триватиме п'ять років. Система ротації посівів по полях, при використанні проєктної сівозміни показана на рисунку 3.4.

Поле 1: Ріпак озимий

Поле 2: Пшениця озима + Сидерат

Поле 3: Кукурудза на зерно

Поле 4: Соя

Поле 5: Соняшник

Рис. 3.4. Проєктна сівозміна для господарства

Поле 1. Ріпак озимий. Призначення: Це ключовий маржинальний елемент господарства, який першочергово звільняє поле. Його коренева система сприяє розпушенню ґрунту й закладає основи для подальших культур.

Поле 2. Пшениця озима + Сидерат. Призначення: Головна культура продовольчого значення. Для досягнення максимального врожаю засівається відразу після ріпаку в оптимальні строки. По завершенні збирання пшениці (в липні), проводиться висів сидерату (суміш редьки олійної, гірчиці та вики), яка до осені формує біомасу, що вноситься у ґрунт для його збагачення.

Поле 3. Кукурудза на зерно. Призначення: Використовує переваги сидеральних добрив та залишкових поживних матеріалів пшениці, забезпечуючи високий рівень урожайності зерна.

Поле 4. Соя. Призначення: Слугує природним джерелом азоту завдяки фіксації. Ефективно бореться з бур'янами за допомогою особливих гербіцидів і отримує післядію фосфорно-калійних добрив, внесених під кукурудзу.

Поле 5. Соняшник. Призначення: Завершальна культура в сівозміні, активно поглинає залишки добрив і вологи з глибоких шарів ґрунту. Після збирання соняшника проводиться глибокий обробіток землі для підготовки до нового циклу із засівом ріпаку.

Чергування культур у такій послідовності сприятиме підтриманню родючості ґрунту та максимізації ефективності кожного етапу сівозміни. Щоб наочно побачити, як культури змінюватимуть одна одну на кожному конкретному полі протягом 5 років, можна скористатись так званою Матрицею ротації, яка винесена в додатки даної кваліфікаційної роботи, прошу звернути увагу на Додаток В.

Цей варіант використання орних земель є оптимальним для ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» завдяки комплексному підходу до вирощування культур, який враховує агротехнічні, економічні та екологічні аспекти. Фітосанітарний розрив забезпечує ефективний контроль над склеротиніозом через ретельне планування посівних площ. Відсутність перетину культур, вразливих до цього захворювання, у часі та просторі дозволяє знизити ризики поширення хвороб. Рациональне повернення соняшника на те саме поле на шостий рік обробітку сприяє профілактиці вовчка та інших хвороб, зберігаючи урожайність. Такий підхід гармонійно вписується в агротехнічну систему і відповідає довгостроковим потребам ґрунту. Економіка вологи реалізується через грамотне чергування водозалежних культур, таких як ріпак і соняшник. Їх часове і просторове рознесення забезпечує збереження водного балансу, тоді як додаткові заходи, такі як глибоке розпушування, допомагають поліпшити осіннє накопичення вологи для наступних посівів. Біологічне відновлення ґрунту гарантується застосуванням сидератів на визначених площах. Це рішення компенсує брак органічних добрив, завдяки чому ґрунт збагачується поживними речовинами й підтримує довгострокову родючість. У сукупності така стратегія забезпечує високий ефект агровиробництва, допомагаючи оптимізувати використання ресурсів і підтримувати екологічну стійкість аграрного господарства.

Для умов Вінницької області (зона Правобережного Лісостепу) найкраще підходять ранньостиглі та середньоранні сорти сої з періодом вегетації 90-110 днів. Оскільки у сівоzmіні після сої йде соняшник, а перед нею - кукурудза, сорт повинен стабільно дозрівати наприкінці серпня або на початку вересня, мати високу стійкість до вилягання та високе кріплення нижнього бобу (понад 14 см) для мінімізації втрат при комбайнуванні. Тому я пропоную господарству перейти до вирощування сорту сої Озборн (NSC Osborne). Один із найпопулярніших середньоранніх сортів (105–110 днів). Даний сорт має високу пластичність до погодних умов Вінниччини, потужну посухостійкість та високе кріплення нижнього бобу (15-17 см). Крім того, оскільки у сівоzmіні господарстває ріпак та соняшник, соя обов'язково повинна мати генетичну стійкість до білої гнилі, що типово для обраного сорту.

В таблиці 3.3 визначається можлива ефективність від впровадження в ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» удосконаленої сівоzmіни.

Таблиця 3.3

Оцінка можливого впливу від впровадження проєктної сівоzmіни в ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

Культура	Урожайність, ц/га			Валовий збір, ц		
	2025	проєкт	проєкт +/- до 2025	2025	проєкт	проєкт +/- до 2025
Пшениця озима	49,1	51,5	+2,4	53028	55620	+2592
Ячмінь ярий	31,5	-	-	5355	0	-5355
Кукурудза на зерно	82,4	91,5	+9,1	73336	81435	+8099
Соняшник	32,2	34,5	+2,3	26404	28290	+1886
Соя	24,2	45,0	+20,8	7502	21600	+14098
Ріпак озимий	32,0	39,0	+7,0	11840	14430	+2590

Впровадження нової системи проектної сівозміни здатне суттєво підвищити обсяги виробництва, зокрема збільшити загальний врожай і підвищити продуктивність усіх культур. Ключовим фактором успіху виступає повна заміна ячменю на високоврожайний сорт сої NSC Osborne, а також оптимізація агротехнологій.

Проектна сівозміна передбачала повну ліквідацію посівів ячменю ярого. У 2025 році цей вид мав найнижчу врожайність на рівні 31,5 ц/га та найменший валовий збір - лише 5355 ц. Звільнені площі ефективно перерозподілили під посіви сої. Це стратегічне рішення дало змогу суттєво змінити структуру виробництва на користь більш перспективної і прибуткової культури.

Найбільші економічні та виробничі переваги проектна сівозміна отримала завдяки заміні старого сорту сої на прогресивний NSC Osborne. Значне зростання врожайності: Очікується збільшення продуктивності сої на рекордні 20,8 ц/га - з 24,2 ц/га до 45,0 ц/га, практично вдвоє. Максимальний приріст збору: Завдяки збільшенню площ посіву та високому генетичному потенціалу сорту Osborne, валовий збір насіння цієї культури зросте на 14,098 ц і досягне 21,600 ц.

Ефективне управління аграрними процесами, зокрема вдосконалення структури сівозміни та грамотний підбір попередників, помітно покращили продуктивність усіх основних культур. Результати говорять самі за себе – урожайність має продемонструвати стабільне зростання, що стане значущою віхою для розвитку підприємства і зростання його конкурентоспроможності.

Перш за все, варто зазначити можливі досягнення в напрямі вирощування кукурудзи на зерно. Ця культура має закріпити своє місце як ключова валозбираюча позиція господарства. Завдяки проведеним заходам її врожайність має зрости аж на 9,1 центнера з гектара, забезпечивши додаткових 8099 центнерів продукції. Загальний валовий збір досягне вражаючої цифри у 81435 центнерів.

Ріпак озимий також порадував значними здобутками - урожайність прогнозовано зросте на 7 центнерів з гектара, досягнувши показника у 39 ц/га. Це дозволить підприємству отримати додаткові 2590 центнерів зерна, що має позитивний вплив на комерційну складову.

Не менш приємні зміни спостерігаємо і у показниках інших культур. Урожайність озимої пшениці збільшиться на 2,4 центнера з гектара, принісши додатково 2592 центнери продукції. Соняшник теж не пасе задніх: його приріст склав 2,3 центнера з гектара, що забезпечить підприємству додаткові 1886 центнерів валового збору.

Запроваджені зміни у сівозміні для ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» мають принести свої плоди. Відмова від малоприбуткового ячменю та акцент на інтенсифікацію вирощування нових сортів сої, зокрема NSC Osborne, має повністю себе виправдати. Поліпшення родючості ґрунту й оптимізація агротехнічних підходів стануть рушійною силою для отримання суттєвих додаткових об'ємів продукції по всіх ключових культурах. Цей курс не лише закріплює позиції підприємства на ринку, але й забезпечує його зростання та стабільний розвиток та конкурентоздатність. В таблиці 3.4 показано, як впровадження тактичних заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» може вплинути на результативність його роботи.

Таблиця 3.4

**Ймовірний вплив запропонованих змін на результативність діяльності
ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», тис. грн.**

Показник	2025	Проект	Проект у % (+/-) до 2025
Виручено від реалізації продукції і послуг	149700	209200	139,7
Всього витрат	125900	142900	113,5
Прибуток	23800	66300	278,6
Рівень рентабельності, %	18,9	46,4	+27,5 в.п.

Запровадження змін у структурі сівозміни здатне значно підвищити фінансову ефективність ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», трансформуючи його у високорентабельний агробізнес. Цей результат досягається завдяки значному перевищенню темпів зростання доходів над збільшенням витрат. Заміна ячменю на високоврожайну сою сорту NSC Osborne та загальне підвищення продуктивності полів зумовлять суттєве зростання доходів. Очікується зростання обсягу виручки з 149 700 тис. грн у 2025 році до 209 200 тис. грн за реалізації проекту. Доходи підприємства збільшаться на 39,7% (або на 59 500 тис. грн). Це підтверджує високу комерційну доцільність змін у сівозміні.

Інтенсифікація виробництва, придбання елітного насіння та необхідних добрив викличуть прогнозоване зростання витрат: витрати збільшаться з 125 900 тис. грн до 142 900 тис. грн. Витрати зростуть на 13,5% (17 000 тис. грн). Проте це відносне збільшення залишається набагато нижчим за темпи зростання виручки (39,7%), що свідчить про значну економічну ефективність нової моделі. Ключовий показник успішності проекту – стабільно висока прибутковість: Прогнозується зростання чистого прибутку майже у 2,8 раза, з 23 800 тис. грн у 2025 році до 66 300 тис. грн. Абсолютний приріст складе вражаючі 42 500 тис. грн (зростання на 178,6%); Рівень рентабельності підвищиться з помірних 18,9% до значних 46,4%, забезпечуючи зростання на 27,5 в.п. Це означає, що кожна гривня витрат тепер приноситиме 46 копійок чистого прибутку.

Проаналізовані дані переконливо свідчать про доцільність запроваджених змін у сівозміні. Відмова від ячменю на користь сої сорту NSC Osborne є стратегічно виправданою, адже вона не тільки повністю компенсує додаткові витрати на виробництво, але й майже утричі підвищить фінансову стійкість та загальну прибутковість ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ».

Кожна вкладена гривня в реалізацію проектної сівозміни ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» генерує 2,50 грн чистого прибутку, що демонструє виняткову економічну ефективність та фінансову обґрунтованість зміни вирощуваних культур. У даному випадку як інвестицію розглядають додаткові виробничі

витрати, спрямовані на інтенсифікацію, які включають закупівлю елітного насіння сої сорту NSC Osborne, добрив та засобів захисту рослин. Згідно з розрахунками, показники ефективності змін виглядають так:

- Збільшення інвестиційних витрат:

$$\Delta \text{Витрат} = 142900 - 125900 = 17000 \text{ тис. грн}$$

- Приріст чистого прибутку:

$$\Delta \text{Прибутку} = 66300 - 23800 = 42500 \text{ тис. грн}$$

- Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI):

$$\text{ROI} = (42500 / 17000) * 100 = 250\%$$

Фінансовий аналіз запланованих заходів доводить надзвичайно високу результативність таких вкладень. Додаткові інвестиції в оптимізацію виробничих процесів шляхом використання високоякісного насіння сої сорту NSC Osborne та запровадження вдосконалених методів живлення і захисту рослин призведуть до збільшення загальних витрат на 17 млн грн. Утім, завдяки значному приросту врожайності очікується зростання чистого прибутку підприємства на 42,5 млн грн. Показник окупності (ROI) становить 250%, підтверджуючи, що кожна вкладена гривня приносить дохід у розмірі 2,50 грн. Проект є економічно доцільним і повністю відповідає критеріям реалізації. Додатковий критерій: економія витрат на 1 грн виручки. У поточному періоді (2025 рік) витратомісткість становила: $125900 / 149700 = 0,84$ грн на 1 грн виручки. За прогнозом проекту: $142900 / 209200 = 0,68$ грн на 1 грн виручки. Отриманий результат свідчить про зменшення собівартості доходу на 16 копійок із кожної гривні, що підвищує стійкість бізнесу у разі можливих змін ринкових цін на зернову продукцію.

Запровадження сорту сої NSC Osborne та відмова від вирощування ячменю забезпечують швидку окупність витрат протягом першого сезону, дозволяючи підприємству не тільки компенсувати додаткові вкладення, але й отримувати суттєвий прибуток без затримок.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі визначення актуальних тенденцій та підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств встановлено, що управління конкурентоспроможністю економічних суб'єктів необхідно трактувати як багатовимірне та інтегроване явище, що формується під впливом численних чинників, які охоплюють усі аспекти діяльності організації в господарській сфері. Воно являє собою складний і динамічний процес, спрямований на розроблення, впровадження й утримання конкурентних переваг в умовах сучасної економічної нестабільності. У межах цього управління ключовими завданнями є оптимальне використання доступних ресурсів, забезпечення ефективного позиціонування продукції чи послуг на ринку, підтримка фінансової стабільності підприємства, а також його адаптація до постійних змін у зовнішньому і внутрішньому бізнес-середовищі.

Під час аналізу існуючої методології оцінювання потенціалу та рівня конкурентоспроможності підприємств встановлено, що концепція управління конкурентоспроможністю підприємства спирається на основоположні принципи менеджменту. Вона охоплює визначення ключових елементів системи управління, серед яких виділяють постановку цілей, аналіз об'єктів і суб'єктів управління, впровадження відповідних методологій та принципів, а також ефективну організацію процесів і функцій. Для досягнення конкурентної переваги та забезпечення високого рівня конкурентного потенціалу підприємство має максимально оптимізувати використання доступних ресурсів і демонструвати темпи зростання, що випереджають ті, які показують конкуренти. При цьому збільшення конкурентного потенціалу не лише покращує позиції підприємства на ринку, але й сприяє його загальному внутрішньому економічному розвитку.

Під час проведення господарсько-економічної характеристики ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» встановлено, що ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» (ЄДРПОУ 32172607) впевнено займає позиції одного з провідних аграрних підприємств

Вінницького регіону, демонструючи стабільно високі фінансові результати. Організація не лише активно розвиває свій бізнес, але й відіграє важливу роль у зміцненні місцевої економіки. Розглянемо детальніше ключові показники, які підтверджують її успіх. Щорічний чистий дохід підприємства, що включає виручку, перевищує 110–120 мільйонів гривень. Такі результати дозволяють ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» входити до числа найзначніших платників податків Вінницького району, суттєво поповнюючи регіональний бюджет. Висока рентабельність компанії підтверджується її чистим прибутком, що свідчить про ефективність роботи та фінансову стабільність.

В процесі дослідження наявності та ефективності використання підприємством ресурсів встановлено, що дане агропромислове підприємство продовжує впевнено розширювати свій земельний банк для вирощування основних товарних культур, і найбільш показовий прорив демонструє кукурудза на зерно. Площі, відведені під цю культуру, зросли на значні 24,1%. Ця динаміка дійсно вражає та вселяє оптимізм, адже вона підтверджує стабільне щорічне зростання посівних площ без жодних ознак уповільнення.

Під час визначення економічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції на підприємстві було встановлено, що протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільна динаміка приросту виручки від реалізації продукції та послуг. У 2025 році цей показник досягнув рівня 149,7 млн грн, що перевищує базовий рівень 2021 року (108,4 млн грн) на 38,1%. Одночасно середньорічна вартість основних засобів підприємства також демонструвала планомірне зростання — із 166,9 млн грн у 2021 році до 220,6 млн грн у 2025 році, що відповідає приросту в 32,1%. Така динаміка, при якій виручка збільшується швидше, ніж матеріально-технічна база, свідчить про вдосконалення використання виробничих потужностей підприємства та раціоналізацію управління його капітальними активами.

В процесі дослідження можливостей впровадження стратегічного підходу для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» було зроблено висновок, що у сучасних реаліях функціонування економіки України

аграрні підприємства стикаються зі значною нестабільністю та невизначеністю, спричиненою комплексним впливом воєнних, економічних, технологічних та інституційних чинників. Постійне порушення логістичних ланцюгів, кардинальні зміни у структурі зовнішніх ринків збуту, зростання вимог до безпечності й якості продуктів, а також загострення глобальної конкурентної боротьби формують низку нових викликів і ставлять перед аграрним сектором підвищені вимоги до його розвитку. У таких умовах цілеспрямоване й добре продумане стратегічне управління агропідприємствами неможливе без якісного системного аналізу їхнього конкурентного потенціалу, а також його грамотно організованого й ефективного використання. Проведення такого аналізу в контексті стратегічного управління є особливо важливим і обґрунтованим.

При визначенні конкретних тактичних заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» були розроблені пропозиції по удосконаленню системи сівозмін даного підприємства. Мова іде про вилучення із сівозмін такої культури як ячмінь і відведення вивільнених площ орних земель під посіви сої. Також запропоновано вирощувати новий для господарства сорт сої. І, обов'язково, вирощування сидератів як пожнивних посівів після озимої пшениці. Все це дозволить господарству, при зростанні витрат на 13,5%, наростити суму виручки від реалізації продукції і послуг на 39,7%. При цьому рівень рентабельності господарства має зрости на 27,5 відсоткових пункти. Таким чином впровадження заходів по підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» можна вважати виправданим та доцільним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. М. Портер. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
2. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 245-248.
3. Кошельок Г.В. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).
4. Яременко /С.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства з використанням інструментарію маркетингової комунікаційної політики. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 378-384.
5. Полякова Є. С. Теоретичні аспекти поняття управління конкурентоспроможністю підприємства.
6. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
7. Савка, Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасних викликів : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2023. 147 с.
8. Ємельянов О. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. *Грааль науки*. 2021. Вип. 8. С. 36–40.
9. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2025. № 22. С. 52-59.
10. Суханова, А. (2021). Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
11. Оцінювання рівня розвитку підприємств. URL: <https://vlp.com.ua/files/90.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).

12. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).

13. Матвеев В.В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2630> (дата звернення: 27.11.2025).

14. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/9791282/page:12/> (дата звернення: 27.11.2025).

15. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/9774989/> (дата звернення: 14.12.2025).

16. Методологічні підходи до оцінювання конкурентного потенціалу торговельного підприємства. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/11/11.25._topic_Anton-Neseniuk-41-47.pdf (дата звернення: 14.12.2025).

17. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Ковальська/page8.html (дата звернення: 14.12.2025).

18. Діагностика конкурентоспроможності продукції. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diagnostics/p6.html (дата звернення: 22.12.2025).

19. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diagnostics/p6.html (дата звернення: 22.12.2025).

20. ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ». URL: <https://opendatabot.ua/c/32172607> (дата звернення: 22.02.2026).

21. ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32172607/ (дата звернення: 22.02.2026).

22. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html#> (дата звернення: 12.03.2026).
23. Департамент агропромислового розвитку облдержадміністрації. URL: <https://www.vin.gov.ua/dep-apr> (дата звернення: 12.03.2026).
24. Особливості сільського господарства. URL: <https://buklib.net/books/22366/> (дата звернення: 27.03.2026).
25. Антощенко В. Основні елементи ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства як основа економічної та продовольчої безпеки. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 3. С. 292-298.
26. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміщення: монографія. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 334 с.
27. Особливості управління ресурсним потенціалом у сільськогосподарських підприємствах. URL: https://www.researchgate.net/publication/352180718_OSOBLIVOSTI_UPRAVLINNA_RESURSNIM_POTENCIALOM_U_SILSKOGOSPODARSKIH_PIDPRIEMSTVAH (дата звернення: 11.04.2026).
28. Полтавець А. М. Використання трудових ресурсів у контексті управління земельними ресурсами аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2022. №4. С. 80–86.
29. Кабанець Є. Трудові ресурси сільського господарства та сільська зайнятість. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/54220bc5-d7f6-41e1-8824-07281239142b/content> (дата звернення: 11.04.2026).
30. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2024. Том 9. № 3. С. 75–79.

31. Салогуб В.В. Конкурентний потенціал в системі стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 02 (217). С. 118-131.
32. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку : монографія / О. І. Протосвіцька, та ін. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с.
33. Крюкова І. О., Степаненко С. В. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку. *Агросвіт*, 2022. № 9-10. С. 3–12.
34. Гончарук І. В., Охота Ю. В., Чіков І. А. Забезпечення інноваційної конкурентоспроможності підприємств АПК: теорія, методологія, практика : монографія. Вінниця : ПрАТ «Віноблдрукарня», 2024. 275 с.
35. Невмержицький В. М. Способи та прийоми оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*, 2020. № 4. С. 54-61.
36. Кононенко Р., Яцун А. Формування конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2023. № 5. С. 396-400.
37. Ковтун О. І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропродовольчого сектора в контексті формування стратегії їх виходу та діяльності на зовнішніх ринках. *Вісник ЛТЕУ. Серія: Економічні науки*, 2021. № 63. С. 42-51.
38. Желуденко К. В. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2020. Вип. 7. С. 57-66.
39. Кравчик, Ю., Шпильова, В., & Доброзорова, О. (2024). Збереження потенціалу стійкості і конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 257–263. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-36>

40. Татарченко, А. (2026). взаємозв'язок корпоративного розвитку з економічною безпекою та конкурентоспроможністю підприємств апк України. *Review of transport economics and management*, (14(30), 63–75. <https://doi.org/10.15802/rtem2025/342484>.
41. Драган, І. В., Герман, А. В., & Герман, М. В. (2025). Підвищення стійкості та конкурентоспроможності малих аграрних підприємств. *Академічні візії*, (45). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2115>
42. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. 18.10.2024. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. №4. 75-79 pp. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11>
43. Волкова Н.В., Мехтієв Р.Е., Попадін Є.В. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-10>
44. Сівозміни у різних зонах України. URL: <https://yason-agro.com/articles/68-sivozmini> (дата звернення: 22.05.2026).
45. На результатах досліджень визначено оптимальні для різних зон типи сівозмін для пшениці озимої. URL: http://naas.gov.ua/newsukraine/?ELEMENT_ID=1287 (дата звернення: 22.05.2026).
46. Методичні рекомендації щодо оптимального співвідношення сільськогосподарських культур у сівозмінах різних ґрунтово-кліматичних зон України. URL: <https://agro.vobu.ua/1094> (дата звернення: 22.05.2026).
47. Рекомендації щодо проведення комплексу осінніх-польових робіт під урожай озимих культур 2026 року у Вінницькій області в умовах воєнного стану. URL: https://fri.vin.ua/wp-content/uploads/2025/10/Rekomendaz_2025.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Розвиток підходів до розуміння конкурентоспроможності [1]

Період	Характеристика періоду	Теорії конкурентоспроможності	Об'єкт дослідження	Особливості економічної думки
1	2	3	4	5
XVII–XIX ст.	Промислова революція. Ринки чистої конкуренції. Виникнення монополістів	Теорії цінової конкуренції	Окремі фактори конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Накопичення знань про конкурентоспроможність
Перша половина XX ст.	Індустріалізація економіки. Ринки монополістичної конкуренції	Теорії ефективного управління	Групи факторів конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Систематизація та узагальнення знань про конкурентоспроможність
Друга половина XX ст.	Виникнення феномену стрімкого випередження стійких лідерів ринку новоствореними компаніями	Теорії стратегічного управління	Методика формування конкурентних переваг	Стратегічний підхід до дослідження конкурентних переваг
1990-ті рр. та пізніше	Глобалізація та інформатизація економіки. Розвиток інтеграційних процесів	Теорії співконкуренції	Алгоритм ведення конкурентної боротьби	Синергетичний підхід до дослідження конкурентних переваг

Додаток Б

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

Вид середовища	Вплив	
	позитивний	негативний
Внутрішнє	Сила: 1. Наявність великого та постійно зростаючого земельного банку, що становить 3 640 гектарів. 2. Модернізований парк сільськогосподарської техніки, який забезпечує ефективність виробничих процесів. 3. Диверсифікована структура сільськогосподарського виробництва, яка включає шість основних культур, що мінімізує ризики монокультивування. 4. Стабільна позитивна рентабельність на протязі всього аналізованого періоду. 5. Надійна база постачальників ресурсів, що гарантує безперервність виробничих процесів. 6. Наявність досвідченого агрономічного персоналу, що забезпечує високу якість виробничих рішень.	Слабкість: 1. Відсутність чіткого та формалізованого стратегічного плану розвитку, що обмежує здатність до ефективного довгострокового планування. 2. Сильна залежність від орендованих земельних ділянок, що може створювати нестабільність у доступі до ресурсів. 3. Недосконалість управлінських процесів через брак ІТ-систем для управлінського обліку. 4. Недостатня розвиненість нематеріальної складової в системі мотивації персоналу, що може негативно впливати на їхню продуктивність та утримання в компанії. 5. Відсутність спеціалізованого HR-відділу та системного підходу до управління людськими ресурсами.
Зовнішнє	Можливості: 1. Розширення ринків збуту завдяки імплементації угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що відкриває нові експортні перспективи. 2. Державні програми підтримки аграрного сектору надають можливості для фінансової стабілізації та оновлення технологічної бази. 3. Впровадження інноваційних технологій точного землеробства, спрямованих на підвищення продуктивності та оптимізацію витрат. 4. Зростаючий попит на сільськогосподарську продукцію на міжнародних ринках, особливо в контексті продовольчої безпеки.	Загрози: 1. Тривалий збройний конфлікт у регіоні створює ризики для стабільності виробничої діяльності та інвестиційного клімату. 2. Зростання цін на основні виробничі ресурси, такі як паливо, добрива й засоби захисту рослин, генерує додаткові витрати та тиск на рентабельність. 3. Волатильність цін на зернових і олійних ринках знижує передбачуваність доходів і ускладнює фінансове планування. 4. Підсилення конкуренції з боку агрохолдингів за орендовані землі обмежує можливості розширення земельного банку підприємства.

Додаток В

Схема руху культур по роках (Матриця ротації)

Рік	Поле №1	Поле №2	Поле №3	Поле №4	Поле №5
1-й рік	Ріпак оз.	Пшениця + сид.	Кукурудза	Соя	Соняшник
2-й рік	Пшениця + сид.	Кукурудза	Соя	Соняшник	Ріпак оз.
3-й рік	Кукурудза	Соя	Соняшник	Ріпак оз.	Пшениця + сид.
4-й рік	Соя	Соняшник	Ріпак оз.	Пшениця + сид.	Кукурудза
5-й рік	Соняшник	Ріпак оз.	Пшениця + сид.	Кукурудза	Соя